

**Ассоциация
«Совет муниципальных образований Хабаровского края»**

**Маркетинг территории муниципального
образования: понятие, виды,
механизм создания условий
для эффективного использования**

Полезная книжка

Хабаровск, 2019

**Ассоциация
«Совет муниципальных образований Хабаровского края»**

Ярославцев А.В., Ярославцева Т.А.

Маркетинг территории муниципального образования: понятие, виды, механизм создания условий для эффективного использования: полезная книжка для органов муниципальных образований Хабаровского края. – Хабаровск: 2019. – 116 с.

Маркетинг представляет собой процесс планирования и осуществления замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идеи товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

Возникнув в США на рубеже XIX и XX веков как одно из направлений экономических исследований и управленческой практики, маркетинг рассматривался в тесной связи с рыночной экономикой в качестве одного из важнейших элементов.

Инструменты маркетинга позволяют выполнять функцию социального ориентирования сферы производства, услуг. Маркетинговая деятельность при любой степени насыщения рынка способна корректировать поведение потребителей и производителей к их взаимной выгоде.

Процесс деятельности органов муниципальной власти в области маркетинга предполагает формирование четкого представления о понятии «маркетинг территории» и механизме его функционирования, включающего систему управления и систему материальной связи с участниками специфического движения по развитию территории муниципального образования.

Методологическим основанием маркетинга территории являются подходы к продвижению (развитию) мест жизнеобеспечения населения, сформулированные Д. Эшворд, Н. Вуд, авторами книги «Продавая города», в которой особое внимание уделялось развитию и продвижению городов.

В современной России к системе маркетинга территории обращено пристальное внимание с 2010 г. Повышенный интерес был обусловлен тем, что в условиях дефицита муниципальных ресурсов потребовалось выстраивать новые подходы к развитию систем жизнеобеспечения населения муниципальных образований. В государственно-рыночных условиях эффективное развитие территории муниципального образования будет существенно зависеть от того, как органы местного самоуправления и местное сообщество смогут приспособиться к новым реалиям.

Полезная книжка поможет не только понять и сохранить лучшее из зарубежного и отечественного опыта, но и выйти на качественно иной уровень развития территории муниципального образования в современных

условиях. Что такое маркетинг территории муниципальных образований и задачи местного сообщества в современных условиях рассматриваются в настоящем издании.

Полезная книжка предназначена для государственных и муниципальных служащих, работников частного сектора экономики, интересующихся отношениями между органами местного самоуправления, государством и предпринимательством.

© Ассоциация «Совет муниципальных образований Хабаровского края»

© Ярославцев А.В., Ярославцева Т.А.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ	8
1.1 Маркетинг: основные понятия, виды	8
1.2 Маркетинг территории: система, структура, элементы	11
ГЛАВА 2. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ	27
2.1 Правовые основы маркетинговой деятельности	27
2.2 Экономические основы маркетинговой деятельности	32
2.3 Организационные основы маркетинговой деятельности	34
ГЛАВА 3. МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ УСЛОВИЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	47
3.1 Разработка деловых стратегий территории	47
3.2 Выбор направлений роста деловой активности	49
3.3 Реализация конкурентной стратегии	50
3.4. Внедрение функциональных стратегий развития муниципального образования	55
3.5. Внедрение инвестиционной стратегии территории	58
3.6. Создание инвестиционного климата территории	61
ГЛАВА 4. РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ	67
4.1 Особенности маркетинговых отношений в поселениях (городских округах, районах)	67
4.2 Условия для внедрения маркетинга территории в муниципальном образовании	77

Глава 5. ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИИ	89
5.1. План маркетинга территории	89
5.2. Реализация плана маркетинга территории	91
5.3 Маркетинговое исследование как процесс	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	112
ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ	114

ВВЕДЕНИЕ

Историю развития продвижения территорий можно отслеживать по архивным источникам и литературе, которые свидетельствуют о том, что в XIII-XIV веках деловые люди кооперировались в различных формах коммерческого сотрудничества и продвигали продукцию, произведенную на конкретной территории и конкретным автором. В XIX веке любую продукцию (товар), которой придавалось некоторое своеобразие, можно было отличить, сообразуясь с национально-культурной традицией территории.

Предпосылками к преобразованиям в сфере развития территории муниципальных образований, особенно поселений, явились социально-экономические реформы в государстве. Так, несмотря на экономические потери системы производственно-хозяйственной основы поселений, муниципальные образования все еще располагают значительным социально-экономическим потенциалом, позволяющим сформировать муниципальный сектор экономики, который способен сыграть важную роль в развитии социально-ориентированного сектора местного хозяйства.

Маркетинг территории позволяет на практике реализовать идею *социального партнерства*, когда основной становится идея взаимодействия, сближения социальных субъектов для совместных решений тех или иных задач на основе равновесия, консенсуса, упорядоченности общества, объединенного общими ценностями.

Маркетинг территории несет значительную социально-этическую, социально-ответственную нагрузку и закладывает основы формирования гражданского общества как особого качественного состояния общества, основанного на развитых формах самоорганизации и саморегуляции, на оптимальном сочетании публичных (государственно-общественных) и частных (индивидуально-личностных) интересов.

В настоящем издании рассмотрены положения, важные для понимания цели и задач социально-экономического сотрудничества власти всех уровней и общества. В работе можно будет познакомиться с отдельными аспектами создания условий для эффективного развития муниципальных образований с использованием современных механизмов управления, в т.ч. маркетинга территорий, как формы организации социально-хозяйственной деятельности для получения совместных результатов по повышению качества жизни населения. Особое внимание авторы уделили правовым и организационным основам маркетинговой деятельности в муниципальном образовании, условиям для эффективного развития поселений в современных условиях.

Структура и логика формирования краткого курса *«Маркетинг территории муниципального образования: понятие, виды, механизм соз-*

дания условий для эффективного использования» выстроены с целью познавательного рассмотрения следующих комплексов вопросов:

– в чем суть маркетинговой деятельности в муниципальном образовании?

– как развить маркетинговое дело?

– каковы условия достижения успехов в системе маркетинга территории?

– как обеспечить эффективное развитие территории муниципального образования и повысить качество жизни населения?

Структура издания состоит из пяти глав, раскрывающих основные понятия маркетинга территории; правовые, экономические, организационные основы; порядок создания условий для эффективного развития муниципального образования; специфику маркетинга территории поселений в современных условиях; ответственность и условия для эффективной маркетинговой деятельности.

Практическая значимость заключается в том, что в настоящем издании систематизированы теоретические и правовые основы сотрудничества не только людей, намеренных объединить свои возможности с целью осуществления хозяйственной деятельности, приносящей доход, но и государственные и муниципальные институты власти для решения социальных задач общества.

Издание может быть использовано в качестве научно-практического инструмента государственными и муниципальными органами, обществами, частными компаниями и финансовыми институтами при подготовке и реализации проектов, а также в качестве учебно-организационных материалов для всех заинтересованных читателей.

ГЛАВА 1. МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ

Разделы: *Маркетинг: основные понятия, виды*

Маркетинг территории: система, структура, элементы

Ключевые слова: *Маркетинг территории. Структура маркетинга территории. Маркетинговая среда территории. Стратегии маркетинга территорий.*

Концептуальные основы маркетинговой деятельности в муниципальном образовании позволяют познакомить читателя с эволюцией понятий, концепций и теории маркетинга, видами и формами систем.

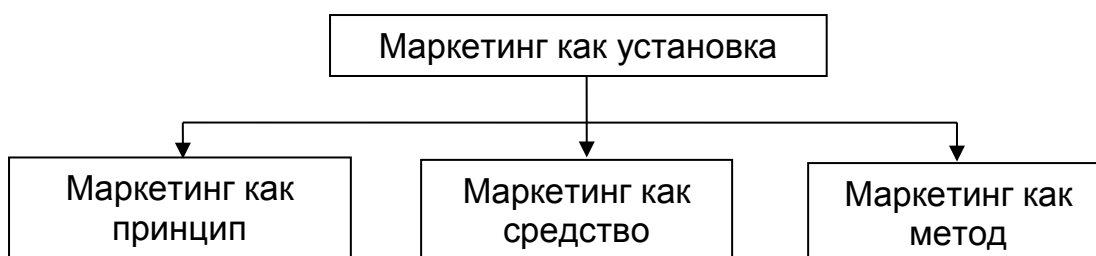
1.1 Маркетинг: основные понятия и виды

В литературе по маркетингу территорий существуют различные трактовки этого понятия, отражающие вопросы маркетингового подхода к управлению территорией.

Маркетинг - определённая установка или концепция для руководства и сотрудников предприятия, которая подразумевает ориентацию на нужды и потребности покупателя (*маркетинг как принцип*)

Маркетинг - целенаправленное применение определённых приёмов (*маркетинг как средство*)

Маркетинг - системный поиск решений, требующий знаний смежных дисциплин (*маркетинг как метод*)



Применение маркетинга в трех формах (принцип, средство, метод) направлено на достижение эффективного управленческого результата – удовлетворение в различных потребностях населения и их повышение качества жизни на соответствующей территории.

Основными принципами маркетинга являются

- целенаправленность
- стратегичность
- комплексность

Принцип стратегичности основан на разработке маркетинговых стратегий для достижения маркетинговых целей.

Основными маркетинговыми стратегиями являются:

- стратегия низких издержек производства;
- стратегия дифференциации;
- стратегия диверсификации;
- стратегия ликвидации бизнеса.

Принцип комплексности маркетинга отражает взаимосвязь всех функций и подфункций сферы деятельности предприятия по вертикали и горизонтали и превращает предприятие в единую систему.

Цели маркетинга:

- максимально высокое потребление;
- достижение максимальной потребительской удовлетворенности;
- предоставление максимально широкого выбора;
- максимальное повышение качества жизни

Эти цели решает *маркетинговый цикл*, который включает: *маркетинговые исследования, маркетинговый синтез, стратегическое планирование, оперативное планирование и реализацию планов, контроль и информационное обеспечение.*

Задачи маркетинга:

- исследование, анализ и оценка нужд реальных и потенциальных потребителей продукции фирмы в областях, интересующих фирму;
- маркетинговое обеспечение разработки новых товаров и услуг фирмы;
- анализ, оценка и прогнозирование состояния и развития рынков, на которых оперирует или будет оперировать фирма, включая исследование деятельности конкурентов;
- формирование ассортиментной политики фирмы;
- разработка ценовой политики фирмы;
- участие в формировании стратегии и тактики рыночного поведения фирмы, включая разработку ценовой политики;
- сбыт продукции и услуг фирмы;
- коммуникации маркетинга;
- сервисное обслуживание.

Подходы к достижению цели на основе маркетинга строятся на основе концепций:

- концепция совершенствования производства;
- концепция совершенствования товара;
- концепция интенсификации коммерческих усилий;
- концепция социально-этического маркетинга;
- концепция маркетинга территории.

Целевые группы маркетинга (субъекты):

- производители товаров и услуг;

- руководство корпораций и вышестоящие региональные власти;
- внешние инвесторы и экспортеры;
- сферы туризма и гостеприимства;
- новые резиденты территории; бизнес, в т.ч. средний и малый;
- население территории.

Комплекс средств маркетинга – это набор переменных факторов маркетинга, структурные компоненты маркетинга, характеристики маркетинга, параметры маркетинговой деятельности.

Инструменты маркетинга территорий – это первичные данные о состоянии и динамике, тенденциях развития территорий.

Ряд зарубежных авторов, изучающих теорию и практику маркетинга территории (Ф. Котлер, Р. Моррис и др.), выделили *комплекс переменных факторов*, совокупность которых позволяет вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. Заслуживают особое внимание основные **группы**: *товар, цена, методы распространения и стимулирования, а также: место, люди (сотрудники компании, работники торговли, осуществляющие продажу товара, и потребители)*.

Как видим предложено четыре традиционных средства (инструмента) маркетинга территории: **территориальный продукт, его цена, локализация и продвижение**, анализ которых позволяет:

- оценивать ресурсы территории, условия жизнедеятельности, качество территориального управления;
- оценивать стоимость проживания и/или осуществления деятельности на территории;
- определять локализацию территории по отношению к другим территориям и давать пространственную оценку расположения ресурсов территории;
- заниматься продвижением информации о территории с целью привлечения частных лиц для проживания и/или осуществления деятельности на территории.

Бренд территории - символическая виртуальная психоэмоционально-социальная конструкция в восприятии потребителей территории, отражающая совокупность геополитических, эко-социально-культурных, исторических, экономических и других характеристик территории, которые формируют их представления о привлекательности данного места и его преимуществах по сравнению с другими территориями.

«Территориальный маркетинг» – это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория.

Классификация территориального маркетинга:

- специальный и некоммерческий;
- международный и региональный;
- экологический и геополитический;

- маркетинг в сфере услуг (банковский, страховой, транспортный, в сферах: образования, туризма, и др.);

- маркетинг на рынках недвижимости, интеллектуальной собственности, труда и др.

«Маркетинг на (внутри) территории» – аспект понимания термина «территориальный маркетинг», обозначающий уровень и конкретные характеристик развития маркетинговых отношений субъектов *внутри территории по поводу конкретных товаров и услуг*.

«Маркетинг территории» – вид маркетинга, который рассматривает в качестве *объекта внимания и продвижения территорию в целом*, осуществляемый как внутри, так и за ее пределами и нацеленный на создание, развитие, эффективное продвижение и использование **конкурентных преимуществ данной территории** в ее интересах, в интересах ее внутренних, а также тех внешних субъектов, в сотрудничестве с которыми она заинтересована.

Вне зависимости от конкретного уровня территориального образования, «масштаба» территориальной единицы, специфика комплекса маркетинговых средств применительно к территории существенна, и это дает нам основание ввести категорию, которая отражает самостоятельный вид **маркетинга территории**. «Масштаб» территориальной единицы будет определять специфику конкретных действия органов власти по реализации комплекса маркетинговых средств.

Таким образом, учитывая специфику объекта применения маркетинга, применяются особые методы, инструменты, тактические приемы маркетинговых действий. Территория как самостоятельный объект предполагает уточнение всего комплекса маркетинговых средств и выделение специфики ряда понятий.

1.2 Маркетинг территории: система, структура, элементы

Рассматривая «Маркетинг территорий» как систему, следует помнить, что это вид маркетинга, который рассматривает в качестве *объекта внимания и продвижения территорию в целом*, осуществляемый как внутри, так и за ее пределами и нацеленный на создание, развитие, эффективное продвижение и использование **конкурентных преимуществ данной территории** в ее интересах, в интересах ее внутренних, а также тех внешних субъектов, в сотрудничестве с которыми она заинтересована.

Система включает в себя: территорию, уровни применения маркетинга территории, целевые группы (субъекты), маркетинговую деятельность.

Отсюда *структура* состоит из **элементов**: объект, миссия, целевые группы, функции, средства маркетинга, инструменты, содержание программ.

Первый элемент маркетинга территории: объект (территория).

Практически во всех случаях маркетинг территории осуществляется на соответствующих территориальных уровнях: «страна», «регион», «муниципальное образование», «локальное место территории (поселения)». **Объектом маркетинговых исследований ресурсов является территория** на уровне страны, региона, города, муниципалитета.

Второй элемент маркетинга территории: предназначение и миссия маркетинга территории. Для успешного социально-экономического развития любой территории (страны в целом и отдельных регионов страны, муниципальных образований в частности) необходимо использование принципов и методов стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент территории представляет собой процесс выработки основных стратегических целей развития территории и действий по достижению этих целей, при осуществлении постоянного мониторинга развития внешней и внутренней среды для своевременной корректировки практических шагов и, при необходимости, целей и задач.

Стратегический менеджмент территории предполагает принятие решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях и в соответствии с выбранными приоритетами развития объекта планирования.

Вопрос: в чем особенность управления и внедрения стратегического менеджмента?

Отвечая на вопрос, следует отметить, что *управление осуществляется на основе гибких решений*, когда многие важные задачи возникают столь стремительно, что их невозможно предусмотреть и необходимо принимать *творческие решения в системе реального времени*.

Внедрение стратегического менеджмента означает:

- построение эффективных организационных структур,
- качественный подбор и повышение мотивации персонала,
- формирование управленческой культуры,
- повышение эффективности исполнения управленческих задач и др.

Началом становления стратегического менеджмента территории **следует считать период разработки прогнозно-аналитических документов развития территорий** на основе Закона РФ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» от 23 июня 1995 г. № 115-ФЗ.

Например, в программе *«Мероприятий по реализации концепции региональной маркетинговой стратегии Республики Бурятия»* в каче-

стве начального пункта было запланировано обучение с целью повышения маркетинговой культуры специалистов управленческого звена республики и ее хозяйствующих субъектов, затем – конкретные мероприятия, включая реконструкцию территориальной автомобильной дороги, а в итоге – выход на приграничные с республикой рынки соседних регионов Сибири, Дальнего Востока, Монголии.

При реализации стратегического менеджмента территории могут возникнуть проблемы:

1. *Не соответствия принципов построения прогнозно-аналитических документов особенностям территориального управления на современном этапе.* При выборе принципов построения прогнозно-аналитических документов следует обращать внимание на **качественно новые задачи** территориального управления на современном этапе.

Прогнозно-аналитические документы территории должны быть построены не только по функциональному принципу, через основные функции, которые призваны обеспечить эффективное управление в области своих полномочий (функций), но и на материалах маркетингового исследования. Это могут быть **функции и маркетинговый анализ** состояния жизнеобеспечения, систем управления недвижимостью, эффективности социальной защиты и обеспечения социально-экологической и др. видов безопасности, сферы социального развития, комплекса поддержки частных инициатив, в том числе производственного характера, поддержки и развития всех видов коммуникаций, развития территории в целом и отдельных административных единиц, таких, как места проживания и осуществления деятельности предпринимателей.

2. *Нарушение баланса прав властных структур и предпринимательства*

Органам исполнительной и представительной власти население лишь доверяет осуществление процесса управления обобщественными ресурсами. Учитывая специфику ресурсов территории, выявив максимально возможный спектр интересов их собственников и возможности их адаптации к рыночным условиям, органы власти должны обеспечить сбалансированное вмешательство в производственный процесс по каждой группе ресурсов.

При решении этих проблем органам исполнительной власти, в первую очередь, следует обратить внимание на особые условия:

- большая часть собственности принадлежит частным лицам в индивидуальной и/или коллективной форме, поэтому управлять бизнесом - деятельностью таких предприятий исполнительная власть не может;
- значительно выросла пространственная мобильность человека, он уже «не привязан» к территории пропиской и имеет широкие возможности по выбору места проживания и ведения деятельности;
- территория стала выступать объектом сравнительного анализа при

выборе человеком места применения своего трудового потенциала и имеющихся финансовых, инвестиционных, инновационных, социальных ресурсов;

- выполнение социальных задач уже не может быть обеспечено в полном объеме финансовой поддержкой государства. Объем государственных социальных гарантий и их финансовое подкрепление сократились и теперь территории самой следует решать, какие социальные гарантии и за счет каких ресурсов она может обеспечить своим жителям;

- граждане, проживающие и ведущие деятельность на территории, стали основным активным ресурсом, который может создавать и умножать благосостояние территории в процессе своей деятельности.

В новых условиях развития муниципального образования основным заказчиком и потребителем результатов муниципального (регионального) управления выступает население данной территории. Поэтому в качестве основных миссий маркетинга территорий принято выделять:

- усиление способности адаптации территориального сообщества к рыночным изменениям, наращивание возможностей сообщества;
- создание достойных условий жизни для жителей территории, что станет главным конкурентным преимуществом;
- улучшение имиджа и продвижение территории (брендинг территории).

Третий элемент маркетинга территории: целевые группы (субъекты):

- производители товаров и услуг;
- руководство корпораций и вышестоящие региональные власти;
- внешние инвесторы и экспортеры;
- сферы туризма и гостеприимства;
- новые резиденты территории;
- население территории;
- бизнес, в том числе средний и малый.

Субъекты маркетинга территорий подразделяются на внешние и внутренние и преследуют разные цели и задачи. **Внешние субъекты** заинтересованы в благополучии муниципального образования (региона) преимущественно потому, что хотят вывезти часть этого благополучия (физических ресурсов, «мозгов», продуктов труда дешевой рабочей силы, возможностей реализации финансовых средств и др.) за пределы данной территории, преобразовав ее благополучие в благополучие других лиц (территорий). **Внутренние субъекты** связывают свое личное благополучие с благополучием своего родного муниципального образования (региона, своей «родины»).

Каждая из этих двух групп субъектов может быть интересна для тер-

ритории, но явно по-разному, а потому и подходы к этим двум категориям потребителей должны быть различными.

В наиболее общем виде интерес субъектов сводится к использованию конкурентных преимуществ данной территории – для жизни, для бизнеса, для краткосрочного пребывания. Например, это могут быть: хороший объем рынка и значительная величина платежеспособного спроса, развитость инфраструктуры, наличие культурного и оздоровительного потенциала территории, высокий уровень комфорта, наличие сырьевых ресурсов и качество трудового потенциала (специалисты определенного профиля, уровень квалификации) спрос и предложение на рынке рабочей силы, (дешевизна рабочей силы) и др.

Целевые группы (рынки), «потребители территорий» могут быть классифицированы по ряду признаков, критериев. Наиболее крупные из них составляют пары *«резиденты – нерезиденты»* (критерий территориальной принадлежности, постоянного проживания, расположения) и *«физические лица – юридические лица»* (критерий юридического статуса). Вместе с тем надо иметь в виду: потребители в маркетинге территорий могут при определенных условиях становиться субъектами, заинтересованными в дальнейшем продвижении или, наоборот, не продвижении территорий.

Резиденты – физические лица – основной кадровый потенциал любой территории. Одновременно они – основной объект внимания и воздействия в политическом маркетинге, поскольку представляют собой электорат. По срокам проживания на территории могут быть выделены люди, родившиеся и постоянно живущие на ней, родившиеся на других территориях, но длительное время живущие здесь, и так называемые «новые резиденты».

Нерезиденты – физические лица могут быть классифицированы по срокам пребывания в пределах данной территории, целям, роду занятий и т.п.

Группа относительно постоянного состава – лица, в течение длительного срока *обучающиеся* в пределах данной территории или приехавшие с целью *временной работы* (занятости) специалисты различных профилей, рабочие разных уровней квалификации. Особая категория – это *приезжие деловые люди*: предприниматели (производственники и торговцы), потенциальные инвесторы, посетители выставок и ярмарок, командированные лица. Отдельно (в силу трудностей планирования этого контингента) могут быть выделены лица, приезжающие в гости, по другим личным делам, путешественники, туристы – это *переменная группа*, трудно поддается учету.

В числе *потребителей – юридических лиц* в маркетинге территорий могут быть названы предприятия, учреждения и организации, представительства корпораций, холдингов, ассоциаций и т.п., особенно – ориен-

тированные на внешнеэкономическую деятельность. Основные группы отраслей – добывающая промышленность (например, на основе концессий), перерабатывающие отрасли, предприятия связи, финансовые учреждения, гостиничные сети и другие отрасли, представители инфраструктуры бизнеса и рынка.

Маркетинг территории позволит найти ответы на вопросы:

1. Какие люди и организации вовлечены в процесс принятия решения о выборе территории для жизни и деятельности и каковы их роли в развитии территории?

2. Какие критерии важны для принятия решения об осуществлении деятельности предпринимателей на территории?

3. Каковы типичные образцы, стереотипы, приемы инициирования, влияния и принятия решения по выбору территории для жизни населением?

Один из принципиальных вопросов маркетинга территорий – осмысление того, как, на основании чего осуществляют выбор территории реальные и потенциальные потребители, кто и как участвует в принятии соответствующих решений.

В маркетинге территории известно, как минимум, шесть основных категорий лиц, так или иначе участвующих в изучении потребительского спроса на посещение поселения.

Среди них:

1) *инициатор* – субъект, осознавший потребность или возможность в изучении территории и осуществляющий первые, чаще всего предварительные действия, например, сбор информации, первое формулирование или упоминание проблемы в разговоре с другими лицами, часто более значимыми. Инициаторами могут быть общественные организации и деятели, отдельные граждане, представители науки, органов статистики и т. п.;

2) *лицо влияния* – лицо, которое вовлекается на некоторой стадии в обработку информации и оказывает некоторое влияние на изучение. Среди прочих здесь журналисты, средства массовой информации в целом;

3) *лицо, принимающее решение* – лицо (орган), имеющее власть, полномочия, чтобы сделать окончательное или хотя бы необходимое промежуточное решение по изменению имиджа территории (например, вынести варианты решения проблемы на обсуждение, референдум);

4) *лицо, утверждающее решение* – тот, чье одобрение, санкция требуется для вступления решения в силу, и кто может отменить решение;

5) *покупатель* – лицо (орган), реализующее принятое решение, используя для этого имеющиеся у него ресурсы;

6) *пользователь* – человек, который потребляет, использует конечный территориальный продукт или услугу.

В зависимости от того, как действуют эти субъекты, можно выбирать эффективные маркетинговые сообщения и их носители, а также адресовать их в правильном направлении и в лучший момент времени.

Субъектами, активно участвующими в продвижении и, условно говоря, «продаже территорий», выступают:

- территориальные органы власти и управления;
- местные экономические агентства развития;
- транспортные организации;
- туристические операторы и агентства;
- гостиницы, сети общественного питания и розничной торговли;
- спортивные комитеты и федерации;
- любые другие структуры, локализованные на территории и проявляющие активность с целью привлечения внимания к поселению возможных потребителей (заказчиков продукции) и удержания уже присутствующих.

Ведущей целью этих субъектов маркетинга территорий выступает создание, поддержание или изменение мнений, намерений и/или поведения субъектов-потребителей относительно территории, ее и собственных возможностей на этой территории.

Более конкретными целями всех активных участников являются:

- обеспечить притягательность, престиж территории (места) в целом;
- показать привлекательность сосредоточенных на территории природных, материально-технических, финансовых, трудовых, организационных, социальных и других ресурсов, а также возможностей реализации и воспроизводства таких ресурсов.

Вопрос: Какова роль маркетинга территорий в достижении цели?

Для реализации целевой ориентации всех участников, заинтересованных в развитии территории, *вырабатывается комплекс мер, обеспечивающих:*

- формирование и улучшение имиджа территории, ее престижа, деловой и социальной конкурентоспособности (интегральная задача);
- расширение участия территории и ее субъектов в реализации национальных, федеральных, региональных, межмуниципальных программ (деятельность за пределами территории);
- привлечение на территорию государственных и иных внешних по отношению к территории заказов (новые виды и задачи деятельности);
- повышение притягательности вложения, реализации на территории внешних по отношению к ней ресурсов (импорт ресурсов);
- стимулирование приобретения и использования собственных ресурсов территории за ее пределами к ее выгоде и в ее интересах (экспорт ресурсов).

Таким образом, интересы и цели наиболее активных субъектов маркетинга территорий могут быть различны в отношении разви-

тия муниципального образования. Безусловно, органы местного самоуправления и представители населения муниципального образования должны быть всегда заинтересованы в привлечении на территорию недостающих ресурсов и заказов на ее продукцию.

Вместе с тем на территорию могут прибывать субъекты, к которым муниципальная власть и жители относятся нейтрально, как к приемлемым и не подлежащим преследованию, а также нуждающимся в социальной помощи (беженцы, вынужденные переселенцы, политические эмигранты и др.). Несмотря на то, что эта группа субъектов создает дополнительную нагрузку на территорию, умелая постановка работы с такими категориями потребителей может создать территории дополнительный престиж.

Для территории также есть и нежелательные субъекты: экс - и действующие преступники, торговцы наркотиками, сомнительные предприниматели, другие деятели социально вредных сфер. Наличие данной категории создает условия *демаркетинга территорий*.

Кроме того, следует учитывать, что бесконтрольное привлечение туристов в период перегруженности местной инфраструктуры также осложняет качество жизни местного населения, если данный процесс не урегулирован. Например, жители города Сочи постоянно жалуются на то, что они фактически не могут использовать побережье в пик летнего сезона. Бывший премьер-министр Греции А. Папандреу неоднократно высказывался против гипертрофии въездного туризма, которая, по его оценкам, ведет к превращению населения страны в «нацию официантов». Известно негативное отношение многих резидентов Нью-Йорка к Организации Объединенных Наций и сопутствующим ей другим некоммерческим организациям, не приносящим городу серьезных доходов, но значительно напрягающим его инфраструктуру.

В маркетинге территорий практически нет **посредников** в чистом виде, хотя бы в силу неизбежности их территориальной локализации. Со значительной степенью условности к посредникам могут быть отнесены:

- органы власти и общественные организации, ассоциации более высокого территориального уровня и их представители;
- торгово-промышленные палаты, центры бизнеса и международной торговли, выставочные центры, ярмарки;
- транснациональные и другие многотерриториальные субъекты бизнеса
- разнообразные межтерриториальные сетевые организационные структуры, системные интеграторы;
- средства массовой информации и коммуникации;
- учреждения профессионального образования.

Учитывая особенность проведения маркетинга территории в муници-

пальном образовании следует отметить, что в соответствии с Конституцией РФ местное самоуправление – это признаваемая и гарантируемая Конституцией РФ самостоятельная или под свою ответственность деятельность населения по решению непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения, его исторических и иных местных традиций.

Следовательно, мы можем выделить две потенциальные группы субъектов маркетинга территории в рамках местного самоуправления:

- **население**, имеющее право использовать предусмотренные законом формы осуществления местного самоуправления (выборы, референдумы, сходы, конференции и др.);

- **органы местного самоуправления**.

Таким образом, *фактически управление территорией, а значит и маркетинг территории, должно осуществлять в первую очередь население.*

Реальное право принимать участие в управлении территорией гражданин может осуществлять, выступая в разных социальных ролях, например, местный житель, участник НКО, собственник, работник в бизнесе и др. роли.

Однако в современной российской действительности роль гражданина как субъекта маркетинга территории часто пассивна.

Реально население участвует в управлении территорией в лице своих представителей (депутатов), а также принимая участие в выборах, например, главы местного самоуправления, который должен организовать работу администрации местного самоуправления. Именно глава и сотрудники администрации, а также депутаты местного Совета становятся основными субъектами маркетинга территории, *инициаторами разработки планов успешного социально-экономического развития территории.*

Итак, *субъектами территориального маркетинга* могут стать любые структуры, локализованные на территории и заинтересованные в успешном развитии территории. *Субъектами маркетинга территории*, кроме органов власти, могут быть частные лица, отдельные хозяйствующие субъекты и некоммерческие организации.

Субъекты маркетинга территории, как правило, локализованы на территории, проявляют активность, действуют в общественных интересах и основной целью своей деятельности считают успешное социально-экономическое развитие территории для комфортного проживания и безопасного ведения деятельности коммерческого и некоммерческого характера.

Но не следует забывать, что в успешном социально-экономическом развитии территории могут быть заинтересованы также частные лица и некоммерческие организации, которые не являются резидентами терри-

тории, например, землячества, в которые объединились выходцы этой территории.

Таким образом, основными субъектами маркетинга территории муниципального образования являются:

- **территориальные органы власти** и управления;
- **некоммерческие организации** (спортивные общества и федерации, национальные землячества и профессиональные союзы и др.);
- **коммерческие организации** (туристические компании, авиакомпании, гостиницы, объекты для досуга, торговые и промышленные предприятия);
- **частные лица** – жители территории, выходцы этой территории, в том числе известные личности данной территории (спортсмены, артисты, государственные деятели и др.).

За исключением территориальных органов власти и управления, остальные субъекты маркетинга территории могут быть как *резидентами*, так и *нерезидентами* территории.

Основной задачей субъектов маркетинга территории муниципального образования является повышение привлекательности территории как комплекса ресурсов, условий, отношений, объектов, что позволит в рыночных (конкурентных) условиях переориентировать поток ресурсов (финансовых, человеческих, материальных и др.) и выиграть преимущество в соревновании с другими территориями.

Однако следует помнить, что у каждого из членов общества и субъектов маркетинга территории есть свое представление о желаемой привлекательности территории и важно достичь определенной *степени общественного согласия* по поводу основных ценностей социально-экономического развития территории. *Необходимо согласие в определении основных целей и задач развития муниципального образования, совместные действия всех социальных субъектов общества по их осуществлению.*

Четвертый элемент маркетинга территории: функции.

Основные функции маркетинга территории заключаются в следующем:

- выявление и диагностика состояния и проблем сообщества, причин их возникновения;
- выработка видения перспектив решения этих проблем с учетом ценностей и ресурсов сообщества;
- выработка долгосрочного поэтапного плана инвестиций и трансформации сообщества;
- изучение рынка, спроса, цен на совокупную продукцию региона, на реализацию всего его потенциала с позиции как внутренних (региональных), так и внешних (за пределами региона) потребностей;
- продвижение территории.

Реализация функций возможна через стратегические маркетинговые решения, а именно:

- ориентацию основных услуг и инфраструктуры на удовлетворение потребностей трех важнейших целевых групп потребителей территории – жителей, бизнеса, гостей;
- создание новых позитивных черт территории в отношении качества жизни, осуществление предпринимательства при поддержке общества для привлечения новых инвесторов, предпринимательских слоев и отдельных людей;
- коммуникации и продвижение новых позитивных черт, качества жизни и в целом имиджа сообщества;
- обеспечение поддержки населением и лидерами сообщества привлечения новых компаний, инвестиций, гостевых программ. Эти четыре группы факторов и обеспечивают конечный успех в привлечении и удовлетворении пяти целевых групп территории: производителей товаров и услуг; руководства корпораций и региональных властей; внешних инвесторов и экспортеров; сфер туризма и гостеприимства; новых резидентов территории.

Пятый элемент маркетинга территории: комплекс средств маркетинга (инструменты).

Инструменты маркетинга территорий – это *первичные данные о состоянии и динамике, тенденциях развития территорий, которые можно получить с помощью индикаторов, индексов, рейтингов, SWOT-анализа, брендинга и др.*

Индикаторы – это *статистические данные, которые подобраны специально по какой-либо проблеме и указывают на пути ее решения.*

Чтобы легче осмыслить эту роль индикатора упомянем, что в арабском языке слово «индикатор» означает «указатель». Используя индикаторы, можно выделить и формализовать проблему, дать комплексное представление о предмете исследования. Важнейшими индикаторами в маркетинге территорий выступают показатели социально-экономического развития страны: ВВП/ВНП на душу населения, отраслевая структура ВВП, показатели экономической эффективности. ВВП (валовой внутренний продукт) и ВНП (валовой национальный продукт) учитывают годовую стоимость конечных товаров и услуг, но включают различные составляющие. ВВП – это совокупность конечных товаров и услуг, созданных внутри данной страны как отечественными, так и зарубежными фирмами, но с использованием факторов производства только данной страны. ВНП – это совокупная стоимость конечных товаров и услуг, созданных национальными предприятиями как внутри страны, так и за рубежом. ВВП/ВНП на душу населения рассчитываются по паритету покупательной способности (ППС) – соотношению между национальными валютами по их покупательной способности, т.е. в сопоставимых ценах – с учетом цен в каждой стра-

не на определенный набор товаров и услуг (потребительская корзина).

Индекс – это числовой показатель, выражающий последовательные изменения какого-нибудь экономического явления.

Один из самых высоких слоев информации комплексного, интегративного характера представляют собой *индексы*, такие, например, как индекс потребительских цен, индекс уровня человеческого развития.

Индекс потребительских цен - создан для измерения среднего уровня цен на товары и услуги (потребительской корзины) за определенный период в экономике.

Индекс человеческого развития (ИЧР) - комбинированный показатель, характеризующий развитие человека в странах и регионах мира, был разработан в 1990 г. пакистанским экономистом *Махбубом уль-Хаком*.

ИЧР включает в себя:

– **Индекс ожидаемой продолжительности жизни:** здоровье и долголетие, измеряемые показателем средней ожидаемой продолжительности жизни при рождении.

– **Индекс образования:** доступ к образованию, измеряемый средней ожидаемой продолжительностью обучения детей школьного возраста и средней продолжительностью обучения взрослого населения.

– **Индекс валового национального дохода:** достойный уровень жизни,

измеряемый величиной валового национального дохода (ВНД) на душу населения в долларах США по паритету покупательной способности (ППС).

В любом индексе различные индикаторы комбинируются в единый числовой показатель (часто – с различными удельными весами, коэффициентами значимости), используемый для сравнения явлений независимо от времени и места их нахождения.

Наряду с индикаторами целесообразно выделить формируемый на их основе еще один слой информации, содержащий *рейтинги*.

Рейтинг – *формализованный инструмент сопоставления ряда анализируемых объектов по определенным интегральным характеристикам*

Рейтинги создаются обычно имеющими общественное признание экспертными социальными институтами, регулярно публикуются и обновляются. Они позволяют субъектам принятия решения осуществлять выбор между различными охарактеризованными объектами в отношении тех или иных действий. Рейтинги территорий служат ориентирами для широкой общественности при принятии тех или иных решений.

Применительно к территориям существуют:

1. **рейтинги деловой конкурентоспособности** (расчет по странам и ряду регионов ведет Международный институт развития менеджмента,

Лозанна); – рейтинг экономического развития регионов (ведет Совет по организации производственных сил при Минэкономразвития РФ);

2. **кредитные рейтинги стран и регионов**, коммерческих банков и компаний (присваиваются международными рейтинговыми агентствами Standard & Poor's, Moody's Investors Service и Fitch);

Объективные параметры кредитоспособности региона характеризуют его возможность отвечать по своим долговым обязательствам и трактуются как наличие у него финансовых ресурсов для погашения текущего или будущего долга, регулярность поступления денежных средств на счета заемщика с учетом характера общей финансово-экономической ситуации, влияющей на регулярность пополнения финансовых ресурсов региона (МО) в перспективе.

Субъективные (ситуационные) параметры кредитоспособности определяют социально-политическую ситуацию и уровень государственного (муниципального) управления в регионе.

3. **инвестиционные рейтинги** (расчет по регионам РФ ведет, в частности, рейтинговое агентство журнала «Эксперт»).

Показатели инвестиционного потенциала территории:

- **природно-ресурсный** (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов);

- **трудо­вой** (трудовые ресурсы и их образовательный уровень);

- **производственный** (совокупный результат хозяйственной деятельности населения в регионе);

- **инновационный** (уровень развития науки и внедрения достижений научно-технического прогресса в регионе);

- **институциональный** (степень развития ведущих институтов рыночной экономики);

- **инфраструктурный** (экономико-географическое положение региона и его инфраструктурная обеспеченность);

- **финансовый** (объем налоговой базы, прибыльность предприятий региона и доходы населения);

- **потребительский** (совокупная покупательная способность населения региона);

- **туристический** (наличие мест посещения туристами и отдыхающими, а также мест развлечения и размещения для них).

4. **рейтинги финансовой устойчивости и кредитоспособности** (расчет по регионам РФ ведет Центр экономического анализа рейтингового агентства «Интерфакс»);

5. **рейтинги по производству различных видов продукции** в различных регионах (расчеты ведут исследовательские агентства и др. субъекты);

6. **электоральные рейтинги руководителей регионов** (расчеты ведут политологические, социологические центры);

7. **разнообразные рейтинги региональных интернет-порталов** (в России ведут «Рамблер», Spy LOG), городов мира по числу проживающих в них миллиардеров (ведет журнал «Форбс»), спорт-рейтинг регионов, криминализации территорий, коррумпированности властей и др.

Важнейшими среди инструментов маркетингового анализа являются методы, традиционные для маркетинга – SWOT-анализ, анализ целевых рынков и позиционирование территорий.

SWOT-анализ (наименование, включающее аббревиатуру четырех английских слов: *strengths* – сильные стороны, *weaknesses* – слабые стороны, *opportunities* – возможности и *threats* – опасности, угрозы) предполагает в качестве результата своего применения создание матрицы анализа условий жизнедеятельности системы, которую называют также матрицей анализа имеющихся достоинств/недостатков, будущих возможностей/ опасностей, по сравнению с конкурентами. В результате дается комплексная оценка текущему состоянию территории, ее конкурентоспособности. SWOT-анализ, безусловно, должен предшествовать любому варианту планирования развития территории, выступать его информационной базой.

Исследование целевых рынков. В основе этого исследования находится изучение рыночного спроса - общего объема продаж значимого для территории товара, услуги (совокупности товаров и услуг, отвечающих определенной потребности) в определенный период времени на определенной территории - как данной, так и другой, интересующей данную территорию.

Если речь идет о внешних рынках, достаточно удаленных по основным характеристикам от данной территории, то анализу подлежат факторы, характеризующие экономическую, природную, научно-техническую, политическую и культурную среду рынка. На величину спроса оказывают влияние как неконтролируемые территорией факторы внешней среды, так и маркетинговые факторы, представляющие собой совокупность маркетинговых усилий, прилагаемых на рынке конкурирующими фирмами, а также посредниками, и, разумеется, поведение потребителей.

Позиционирование территории – это первое стратегическое решение, *базирующееся на результатах SWOT-анализа, исследованиях целевых рынков и использовании других инструментов* переработки маркетинговой информации о состоянии окружающей рыночной среды и факторах, воздействующих на перспективы развития территории.

Цель позиционирования – выбор наиболее выгодных целевых сегментов рынка и определение направлений развития от нынешних к желаемым конкурентным позициям товаров и услуг территории как внутри, так и за ее пределами.

При оценке сторон могут быть использованы *параметры*: экономико-географическое положение; природные факторы; экология; демогра-

фия; экономические факторы; социальные факторы; институциональные и регулятивные факторы; культурно-исторические.

Шестой элемент маркетинга территории: содержание программы.

Маркетинг территории – это ряд технических методов, навыков, действий, реализация которых позволит с достаточной степенью успешности «продать», предложить заинтересованным лицам, конкретные характеристики территории (удобное местоположение территории, особые ресурсы, объекты культурного наследия и др.), которые делают территорию более привлекательной для посещения.

Маркетинг территории предполагает разработку и реализацию плана маркетинговых мероприятий, в котором закреплены мероприятия по решению **маркетинговых задач**, например, повысить имидж территории, увеличить количество привлеченных на территорию внешних инвестиций, увеличить участие территории в региональных и федеральных программах и т.д.

Содержание программы маркетинга территории, с одной стороны, – это один из факторов управления, использование которого ведет к успешному социально-экономическому развитию территории за счет оптимального использования наличных ресурсов и всего потенциала территории. С другой – **это подход**, представляющий территорию как производителя, ориентированного на потребителей, на развитие их спроса в отношении реальных ресурсов и потенциала территории, т.е. совокупность потребления муниципальных (региональных) ресурсов, продуктов, услуг и возможностей муниципального образования (региона) построить и увеличить благополучие местного сообщества.

Так как **целью** маркетинга территории является создание более привлекательной среды с точки зрения ее жителей и других субъектов, имеющих здесь свои интересы, **программа маркетинга территории** должна охватывать следующие аспекты:

- привлечение в муниципальное образование (регион) новых частных фирм и поддержку деятельности существующих;
- развитие малого бизнеса;
- развитие сферы услуг;
- создание делового центра;
- создание новых рабочих мест.

Основные направления маркетинга территории - поиск новых возможностей для развития муниципальных образований и повышения качества жизни населения.

Выводы:

Объектом применения маркетинга выступают разные территориальные единицы – регион, город, городские и сельские поселения, конкретное место. Маркетинг территории можно рассматривать как особый вид

управленческой деятельности, предпринимаемой с целью создания, поддержания и/или изменения отношений и поведения резидентов и нерезидентов в лице частных лиц и компаний относительно конкретной территории.

Маркетинг территории призван повысить привлекательность муниципального образования как места проживания и/или осуществления деятельности коммерческого и некоммерческого характера на фоне других территорий-конкурентов за счет максимально полного удовлетворения потребностей жителей, бизнесов, некоммерческих организаций в ресурсах и общественных благах территории.

Субъектами маркетинга территории выступают жители, органы власти, бизнес, некоммерческие организации. Реализация маркетинга территории осуществляется совместными усилиями всех социальных субъектов, находящихся в муниципальном образовании и за его пределами. Цели и задачи маркетинга предполагают становление социального партнерства и развитие гражданского общества.

Сущность маркетинговой деятельности может быть раскрыта посредством четырех групп средств маркетинга, формирующих комплекс территориального маркетинга: *территориальный продукт, цена территориального продукта, место (локализация) территориального продукта и продвижение территориального продукта.*

Все средства маркетинга территории имеют содержание, отражающее специфику объекта исследования. Анализ средств позволяет:

- оценивать ресурсы территории, условия жизнедеятельности, качество территориального управления;
- оценивать стоимость проживания и/или осуществления деятельности на территории;
- определять локализацию территории по отношению к другим территориям и давать пространственную оценку расположения ресурсов территории;
- заниматься продвижением информации о территории с целью привлечения частных лиц для проживания и/или осуществления деятельности на территории.

Анализ комплекса средств может быть расширен и углублен, наполнен характеристиками конкретной территории, что позволит выделить ее специфику, будет лежать в основе конкурентных преимуществ территории, поиска направлений эффективного социально-экономического развития территории.

ГЛАВА 2. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Разделы: *Правовые основы маркетинговой деятельности*
Экономические основы маркетинговой деятельности
Организационные основы маркетинговой деятельности

2.1 Правовые основы маркетинговой деятельности

Муниципальное образование в хозяйственном отношении представляет собой тип акционерного общества, в котором правовой основой для маркетинговой деятельности служат маркетинговые стратегии, разработанные на базе федерального и регионального законодательства. Одновременно муниципально-правовые акты предусматривают права и компетенции органов местного самоуправления в области маркетинговой деятельности, направленной на развитие территории муниципального образования.

Следует отметить, что в общем виде стратегия в управлении – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей (с определенными запасными вариантами) и ориентации деловой активности организации. Это одновременно перспектива развития и образец, модель реагирования на изменения внешней среды, в которой действует данная организация. Стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, в особенностях мотивации и др.

Маркетинговую стратегию можно представить в виде вектора движения субъекта маркетинга в системе координат, характеризующих:

а) *сравнительное положение данного субъекта* среди ведущих конкурентов для тех или иных целевых групп потребителей;

б) *степень привлекательности, перспективности целевых групп* реальных потребителей в сравнении с возможными. Стратегия обеспечивает переход субъекта в более привлекательные для него сегменты рынка и повышение своей значимости, конкурентоспособности в этих сегментах.

Традиционно выделяются четыре большие группы стратегий, нацеленные на привлечение и удержание посетителей и резидентов, развитие производства или экспорта региональных продуктов:

- маркетинг имиджа,
- маркетинг притягательности,
- маркетинг инфраструктуры,
- маркетинг населения и персонала.

Ни одна из названных стратегий практически не может существовать

в «чистом виде», изолированно от других, но каждая при определенных условиях может доминировать. Рассмотрим основные особенности стратегий.

Стратегия «Маркетинг имиджа». Основная цель – создание, развитие и распространение, обеспечение общественного признания, положительного образа территории. По сравнению с другими направлениями эта стратегия является недорогой, хотя и требующей определенных затрат. Последние, так же, как и эффективность стратегии в целом, зависят от уже сложившегося имиджа и действительного положения дел в муниципальном образовании и в регионе.

Обычно это довольно низкозатратная стратегия, потому что она не требует радикальных изменений инфраструктуры, формирования других реальных факторов притягательности, а концентрирует усилия преимущественно на улучшении коммуникативных аспектов, информации и пропаганде уже существующих, ранее созданных преимуществ территории.

Ведущий инструмент маркетинга имиджа – *коммуникационные мероприятия, демонстрирующие открытость территории* для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в существовании имеющихся у нее преимуществ.

Существует целый ряд стратегий работы с имиджем территории, каждая из которых целесообразна в конкретных условиях существования территории, при определенном состоянии ее имиджа и в зависимости от целей.

Положительный имидж. Венеция, Сингапур, в России – Санкт-Петербург безусловно и однозначно ассоциируются в бытовом сознании преимущественно, если не исключительно, со своими достоинствами, будь то архитектурная экзотика, финансовое благосостояние, ценное историческое прошлое или высокий культурный уровень. Этот *имидж нуждается не в изменении, а в усилении, подтверждении и распространении на возможно большее число целевых групп потребителей.*

Слабо выраженный имидж. Территория может быть относительно мало известна целевым группам желаемых потребителей, клиентов. Так, не только иностранцам, но и многим россиянам достаточно трудно содержательно, аргументированно обрисовать различия многих муниципальных образований (с. Галкино, с. Константиновка, с. Свечиное, с. Наумовка, с. Кукан, п. Уктур и т.п.) или районов (Хабаровский муниципальный район, Комсомольский муниципальный район и т.п.) или регионов России (Хабаровский край, ЕАО, Амурская область и т.п.).

Основные причины – малые размеры, непроявленность конкурентных преимуществ, отсутствие рекламы, нежелание или неумение привлекать к себе внимание приезжих. В этом случае необходимо целенаправленно формировать информационные потоки.

Излишне традиционный имидж. Имидж, основанный на уходящих в глубину прежних ассоциациях, не позволяет представить муниципальное образование (регион, страну) динамично и современно развивающимся, а это отталкивает многие значимые для нее целевые группы. *Это повод для начала активного продвижения идеи обновления имиджа.*

Противоречивый имидж. Многие муниципальные образования (города) обладают массой преимуществ, но одновременно они часто ассоциируются со смогом, грязной водой, чересчур интенсивным движением, сосредоточением преступности. *Задача территории – разорвать на деле такого рода связки и таким образом исправить имидж.*

Смешанный имидж. Очень часто в имидже территории соседствуют «плюсы» и «минусы», не взаимосвязанные между собой. Так, муниципальное образование выглядит для посетителей весьма привлекательно, но лишь до тех пор, пока турист не столкнется с проблемами населения (забастовкой в ЖКХ, билеты авиационных, железнодорожных организаций, дефицит гостиничных услуг, культура обслуживания служащих и т.п.). Наиболее распространенный тактический прием в имиджестроении в таких случаях – *подчеркивание позитивных черт и замалчивание негативных.*

Негативный образ. Средоточие наркомафии, долгое время не решаются проблемы населения в социально-бытовой сфере, информация о муниципальном образовании воспринимается как центр с апофеозом бедности, центр гражданского или политического противодействий и т.п. *Необходимо не только создавать новый образ, но и активно дезавуировать старый.*

Чрезмерно привлекательный имидж. Ряд территорий уже столкнулись с необходимостью регулирования потоков посетителей и новых резидентов в сторону уменьшения их числа. Один «безотказный» прием – повышение налоговых ставок, тарифов, пошлин.

Стратегия «Маркетинг привлекательности». В основном это комплекс мероприятий, направленных на повышение притягательности данной территории для человека, ее гуманизацию. Большинство муниципальных образований не отказались бы от развития особых черт, гарантирующих конкурентные преимущества в соперничестве территорий. *Для туристов это чаще всего – историко-архитектурные объекты.* (Например, здания, башня, арка, культовые храмы и т.п.). Притягательность территорий муниципальных образований для человека может обеспечиваться путем *благоустройства береговых линий, создания пешеходных, музейных, исторических или торговых зон, развития архитектуры.* Особо нужно отметить мероприятия в русле спортивного и культурного маркетинга.

Стратегия «Маркетинг инфраструктуры». Безусловно, что ни самая масштабная деятельность по формированию имиджа территории,

ни даже насыщение ее особенными объектами притяжения, включая экзотические, не заменят планомерной работы по обеспечению эффективного функционирования инфраструктуры и по развитию территорий в целом. Для маркетинга главное то, что обеспечивает успех территории – *степень цивилизованности рыночных отношений* на этой территории. На ней должно быть удобно жить, работать и развиваться, а для этого нужно совершенствовать инфраструктуру жилых районов, промышленных зон, рыночную инфраструктуру в целом.

На территории муниципального образования реализуется комплекс политических, правовых, научно-технических и других действий и акций, направленных на развитие деловой, социально-экономической, культурной жизни территории, соответствующей инфраструктуры.

Аргументы, позволяющие управлять долгосрочным интересом к территории со стороны ее потребителей, подразделяются на две большие группы: аргументы функционирования и аргументы развития.

К основным *аргументам функционирования* территории относятся:

- обеспечение личной безопасности и охрана общественного порядка;
- состояние и эксплуатация жилищного (в т.ч. гостиничного) фонда;
- состояние дорог, транспортное обслуживание;
- водо-, газо-, тепло-, электроснабжение;
- уборка мусора; экология;
- наличие парков, благоустройство;
- наличие и развитие школ, детских дошкольных учреждений (особенно – для резидентов), медицинское обслуживание.

Для бизнеса – это налоговые стимулы, возможности приобретения или аренды земли и компонентов инфраструктуры и т. п.

Среди *аргументов перспективности, развития* территории в первую очередь могут быть названы:

- возникновение новых и развитие старых производств; динамика производственной и рыночной инфраструктуры, коммуникаций;
- уровень занятости и ее структура;
- уровень благосостояния;
- динамика инвестиций;
- развитие высшего и послевузовского образования.

К специфическим маркетинговым средствам продвижения территории муниципального образования относятся:

- выставки, ярмарки, в том числе постоянно действующие;
- тематические парки;
- декады, месячники культуры и искусства;
- гостиничное дело и туризм;
- конференции, симпозиумы;
- транспорт, связь, банковская система, налоговая политика;

- учреждения образования, культуры, здравоохранения и отдыха, спорта.

Стратегия «Маркетинг населения, персонала». Муниципальные образования, характеризующиеся различными состояниями деловой жизни, проблемами и потребностями в сфере занятости, выбирают разные стратегии. Так, муниципальные образования с низким уровнем занятости и дешевой рабочей силой могут выдвигать это как аргумент для привлечения промышленников, предпринимателей сферы услуг и др. *с целью создания новых рабочих мест.* Если рабочих рук не хватает, а рабочих мест в избытке, то муниципальные образования, стремясь заполучить новые кадры, могут подчеркивать, рекламировать положительные возможности для проживания и *перспективы роста, высокую заработную плату, возможность выбора профессии* и т. п. Возможен и адресный маркетинг, нацеленный на привлечение людей конкретных профессий, определенных уровней квалификации.

В ряде случаев муниципальные образования предпочитают демонстрировать противодействующий маркетинг, например, если вузы перегружены студентами, города – ищущими заработок приезжими и т.п. Так, можно выбрать в отношении привлечения кадров достаточно жесткую политику, сосредоточив внимание в основном на формировании в среде собственного населения так называемого «чувства Мы».

Понятно, что выбор стратегии не ограничивается перечисленными, но они могут быть насыщены достаточно разнообразным содержанием. В частности, можно акцентировать внимание на продвижении ресурсов, которыми богата территория, правда, фактически это будет разновидностью стратегии маркетинга привлекательности.

Можно пропагандировать возможности эффективного, выгодного использования на территории ввозимых сюда внешних по происхождению ресурсов, но это, по существу, стратегия маркетинга инфраструктуры.

При использовании территорией такого аргумента, как выгодное местоположение, пересекаются стратегии имиджа и привлекательности.

Даже в специфической сфере политического маркетинга часто присутствуют такие аргументы, как уровень благосостояния населения, притягательная структура занятости, эффективно действующая команда менеджеров, т. е. аргументы маркетинга персонала. Так что внешне ограниченный выбор даже из четырех вариантов оказывается достаточно широким.

Таким образом, правовой основой маркетинговой деятельности в муниципальном образовании являются документы стратегического планирования, разработанные в соответствии с муниципально-правовыми актами, не противоречащими федеральному и региональному законодательству.

2.2 Экономические основы маркетинговой деятельности

Управление территорией длительное время в пореформенный период оставалось неизменным. Пока был некоторый запас прочности в виде созданных ранее на территории объектов, видов деятельности, накопленных в разных формах ресурсов, принципы управления территорией не менялись. Но все жестче сказывалась ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, сырьевых, человеческих). Экстенсивный тип воспроизводства стал невозможен. Объективно складывалась необходимость более эффективно использовать ресурсы муниципального образования.

Маркетинг территории в муниципальном образовании является механизмом, с помощью которого происходит сочетание интересов муниципальных образований с интересами их хозяйствующих субъектов и удовлетворением потребностей всех социальных групп конкретного населенного пункта.

Задача муниципального маркетинга – выявление и учет общественных потребностей основных субъектов – потребителей муниципального образования; стимулирование полезных новых потребностей и интересов как общества в целом, так и отдельных социальных слоев и групп его населения

Осуществление маркетинга территории в муниципальном образовании находится в **прямой зависимости**:

1. От внутренней среды территории, в т.ч.: *от наличия ограниченного количества ресурсов и решения вопросов местного значения.*

Вопросы местного значения - вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования, решение которых осуществляется населением и (или) органами местного самоуправления самостоятельно (федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»).

2. От территориального продукта муниципального образования.

Территориальный продукт – это сложившийся комплекс факторов и условий привлекательности населенного пункта как места проживания и жизнедеятельности населения:

- сельский образ жизни или городской
- малый населенный пункт или крупный
- административный центр муниципального образования или нет
- официальный статус населенного пункта
- месторасположение у реки или в горах
- транспортная доступность
- новые предприятия и рабочие места

- социальная инфраструктура
- планировка города и благоустройство
- уровень безопасности проживания
- уровень безопасности ведения деятельности бизнеса

Цена территориального продукта муниципального образования

– это совокупность затрат проживания и результатов жизнедеятельности населения муниципального образования, в зависимости от конкретного места проживания и специфики населенного пункта.

Размещение (локализация) территориального продукта на муниципальном уровне – это фактор социально-экономического развития территории, который определяет исключительные характеристики муниципального образования.

3. От конкурентных преимуществ муниципального образования (таблица)

Внутренние конкурентные преимущества	Внешние конкурентные преимущества
Низкая стоимость природных ресурсов	Наличие особых видов природных ресурсов
Низкая стоимость рабочей силы	Наличие специалистов с определенными умениями и навыками
Хорошая транспортная доступность, развитие всех видов транспорта	Наличие особых видов транспорта, например водная транспортировка
Низкая арендная плата за использование муниципального имущества	Наличие привлекательных для инвестиций производственных объектов
Низкие коммунальные платежи	Наличие на территории разных видов жилой застройки
Низкий уровень конкуренции между хозяйствующими субъектами (низкие барьеры входа в отрасль)	Наличие отдельных (значимых для потребителя) видов энергетических ресурсов, например природного газа
Низкие налоги и сборы (за счет снижения ставки налога по региональным и местным налогам или сокращения суммы сбора)	Наличие особых объектов муниципальной (государственной, субъекта РФ) собственности
Развитие смежных отраслей, что позволит в рамках кластера отраслей снизить совокупные затраты	Особое месторасположение территории, например приграничное положение с другими странами
Низкая цена на энергетические ресурсы	Наличие особых сегментов рынка, например ориентированных на качество товара

Таким образом, в современной России принципиальные изменения в экономической системе, развитие частной собственности, расширение прав хозяйствующих субъектов, повышение мобильности людей и капиталов – все это (и ряд других факторов) привело к изменению принципов, форм соревнования как для хозяйствующих субъектов, так и для территорий.

Развитие отношений конкуренции между хозяйствующими субъектами имело своим результатом вначале их расслоение по степени успешности, а на втором этапе – разорение ряда предприятий. Конкуренция между производителями достаточно быстро переросла из конкуренции отдельных товаров в конкурентоспособность производителя в целом, и задачей частного бизнеса сегодня является поиск и развитие своих конкурентных преимуществ. Отечественные предприятия подошли к необходимости разрабатывать конкурентные стратегии с учетом внутренних экономических факторов для бизнеса и анализа внешней среды.

2.3 Организационные основы маркетинговой деятельности

Организационные основы маркетинговой деятельности базируются на **маркетинговых стратегиях**: Маркетинг имиджа; Маркетинг привлекательности; Маркетинг инфраструктуры; Маркетинг персонала, населения.

Объектом стратегического управления является стратегический процесс, который включает следующие **этапы**:

1. Системное исследование внутренней и внешней среды.
2. Формирование стратегического видения, миссии, постановка целей, определение стратегии, рассмотрение альтернатив в соответствии с концепцией развития.
3. Выбор путей достижения возможных изменений в среде.
4. Составление планов и программ.
5. Трансформация существующей или разработка новой организационной структуры и системы управления.
6. Маркетинговая деятельность по достижению поставленной цели.
7. Мотивация лиц, осуществляющих стратегию.
8. Контроль и оценка результатов.
9. Корректировка дальнейших шагов.

Первый этап маркетинговой деятельности: выбор и разработка деловых стратегий

Факторы, влияющие на выбор стратегии

1. Естественные: стихийные бедствия; массовые заболевания.
2. Политические: военные действия.
3. Экономические: нехватка финансовых средств; состояние рыночной конъюнктуры.

4. Технологические: новые виды технологий; состояние промышленности

5. Социальные: конфликты.

Разработка деловых стратегий территории

Маркетинговую стратегию можно представить в виде вектора движения субъекта маркетинга в системе координат, характеризующих:

а) сравнительное положение данного субъекта среди ведущих конкурентов для тех или иных целевых групп потребителей;

б) степень привлекательности, перспективности целевых групп реальных потребителей в сравнении с возможными.

Стратегия обеспечивает переход субъекта в более привлекательные для него сегменты рынка и повышение своей значимости, конкурентоспособности в этих сегментах.

В качестве примера рассмотрим PIMS-модель.

Цель: Выбор стратегии и базовых сценариев.

Краткая характеристика: Анализ основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических переменных (таких, как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность.

Результат: Проекты стратегий.

Рассмотрим особенности маркетинговых стратегий.

Маркетинговая стратегия «Маркетинг имиджа»

Суть: создание и распространение, обеспечение общественного признания положительного образа территории.

Особенности: низкозатратная стратегия, концентрирует усилия на улучшении коммуникативных аспектов, информации и пропаганде ранее созданных преимуществ территории.

Инструменты: коммуникационные мероприятия и средства, демонстрирующие открытость территории для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать её, удостовериться в существенности имеющихся у неё преимуществ.

Разновидности: в зависимости от имеющегося и желаемого имиджа: устойчивый, положительный, слабо выраженный, застойный, противоречивый, смешанный, негативный, чрезмерно привлекательный.

Маркетинговая стратегия «Маркетинг привлекательности»

Суть: повышение притягательности данной территории для человека, гуманитарных конкурентных преимуществ.

Особенности: ориентация на человека с учетом стилей жизни, поведения и потребностей отдельных категорий.

Механизмы: развитие и популяризация особых черт, гарантирующих преимущества в соперничестве территорий.

Разновидности: в зависимости от акцента на экономику, географию, климат, историю, архитектуру, конкретные достопримечательности, возможности медицины, индустрии туризма, отдыха и развлечений.

Маркетинговая стратегия «Маркетинг инфраструктуры»

Суть: повышение притягательности для бизнеса.

Особенности: ориентация на бизнес-процессы и предпринимателей, высокую степень цивилизованности рыночных отношений на территории.

Механизмы: развитие и популяризация потенциала инфраструктуры, её правовое, научно-техническое и кадрово-организационное обеспечение.

Разновидности: в зависимости от типа бизнеса: торговый финансовый, научный, промышленный, строительный, сельскохозяйственный, сервисный, информационный и др.

Маркетинговая стратегия «Маркетинг населения, персонала»

Суть: повышение притягательности территории для рабочей силы определенного профиля, специализации и квалификации, для отдельных категорий граждан

Особенности: ориентация на группы людей по признакам профессиональной, этнической, религиозной и другой принадлежности для постоянного проживания

Механизмы: развитие и популяризация потенциала занятости, образования, личной безопасности, экономичности и удобства проживания, реализации специфических потребностей

Разновидности: в зависимости от потребности в кадрах, в соответствии с уровнем и структурой занятости, в том числе по отраслям, группам отраслей и уровням квалификации

Органы власти территории в новом качестве «управляющего» должны уметь анализировать ситуацию, ставить цели, выработать стратегии, решать задачи оптимального использования ресурсов.

Аргументы функционирования территории: состояние и эксплуатация жилого фонда; дороги, транспорт; водо-, газо-, тепло- электроснабжение; уборка мусора; парки, благоустройство; сеть учреждений дошкольного и школьного общего образования.

Аргументы перспективности развития территории: возникновение новых и развитие старых производств; рыночная и производственная инфраструктура, коммуникации; уровень занятости и её структура; уровень благосочетания; динамика инвестиций; развитие профессионального образования.

Специфические инструменты маркетинга территорий: выставки, ярмарки, в т.ч. постоянно действующие; тематические парки;

декады, месячники культуры и искусства; гостиничное дело, туризм; конференции, симпозиумы; транспорт, связь, банковская система, налоговая политика; учреждения образования, культуры здравоохранения, отдыха, спорта.

Выбор форм и методов управления территорией находится во втором этапе маркетинговой деятельности.

Изменился объект управления, права и ответственность субъектов управления, поэтому следует использовать новые формы и методы управления территорией. Одним из ключевых моментов, определяющих выбор форм и методов управления территорией, является *становление конкурентных отношений между территориями*.

В условиях рыночной экономики территорию начинают рассматривать следующим образом:

- как объект применения человеком своего интеллектуального, финансового, инновационного потенциала;
- как место удовлетворения потребности человека в общественных благах;
- как место удовлетворения потребности человека в отдыхе, развлечении;
- как место ведения некоммерческой деятельности и в других аспектах.

Высокая мобильность индивидуума и финансовых ресурсов, а также признание в обществе основным побудительным мотивом развития личного интереса ведут к тому, что человек начинает искать наиболее привлекательный вариант применения своих ресурсов. Он сравнивает территории и в результате побеждает лучшая территория. Конкурентные отношения между территориями возникают не потому, что этого хотят сами территории, это почти вынужденная реальность.

Для участников рыночных отношений конкуренция носит объективно принудительный характер. Конкурентные отношения между территориями складываются по законам рыночной экономики в условиях ограниченного спроса на ресурсы территории со стороны ограниченного количества частных лиц, имеющих в собственности деньги, знания, опыт.

Конкурентные отношения между территориями – это еще и соперничество за ресурсы вышестоящих в административной иерархии территориальных образований, правила взаимодействия с которыми также изменились (территория должна обосновать, подтвердить расчетами эффективность использования запрашиваемых из вышестоящих бюджетов финансовых ресурсов, победить в конкурсе другие территории).

Чем раньше органы территориального управления примут эту реальность, тем больше у них шансов успеть выработать правильное поведение и на полшага обойти территории-конкуренты. В конкуренции побеждает не столько тот, кто выработал правильное решение, а тот, кто

успел раньше его осуществить (возможно, позаимствовав это решение у менее расторопного конкурента).

Вопрос: Что следует понимать под конкуренцией между территориями, конкурентоспособностью территории и каким образом можно определить конкурентное преимущество территории в территориальном маркетинге?

Конкуренция между территориями – это соперничество территорий друг с другом с целью привлечения к себе внимания потребителей территориального продукта, что выражается в притоке на территорию человеческих, финансовых, материальных, инновационных и других ресурсов.

Понятие «конкурентоспособность территории» трактуют по-разному. Большой известностью пользуется теория «конкурентного ромба» М. Портера. Четыре атрибута страны (условия для факторов, состояние спроса, родственные или поддерживающие отрасли, устойчивая стратегия, структура и соперничество), каждый в отдельности и все вместе, составляют основу конкурентных преимуществ. Отечественный экономист Р. А. Фатхутдинов считает, что правило «конкурентного ромба» не отражает в полном объеме атрибуты территории и следует учитывать еще две переменные – *случайные события и действия правительства*, которые могут усилить или ослабить любое конкурентное преимущество. Ряд экономистов предлагает рассматривать конкурентоспособность территории через совокупность *основных групп потенциалов территории* – ресурсный, качества жизни, финансовый, экологический и организационный и проводить оценку социально-экономической конкурентоспособности региона на основе рангового метода.

Конкурентное преимущество – это внешняя оценка, оценка благ и ресурсов территории, которую дают непосредственные потребители. Конкурентное преимущество отражается в характеристиках территории (ресурсы, блага, социальные характеристики), которые показывают определенное превосходство по сравнению с территориями, располагающими во многом подобными (аналогичными) ресурсами. За муниципальным образованием признается конкурентное преимущество, если территория обладает определенным превосходством над сопоставимыми территориями, своими прямыми (основными) конкурентами.

Важно и то, насколько территориальные органы власти используют имеющиеся конкурентные преимущества территории. Признавая важными объективно существующие характеристики территории – природные, технологические, социальные и другие ресурсы, территориальный маркетинг позволяет сместить акцент на управленческую функцию органов власти.

Конкурентоспособность территории определяется не только объек-

тивно существующими на ней ресурсами, но и тем, какое качество менеджмента существует на данной территории.

Территории, имеющие во многом схожие ресурсы, отличаются друг от друга качеством менеджмента. Более высокое качество менеджмента создает, в свою очередь, предпосылки для возрастания технологической и социальной составляющей территории за счет «перелива» финансовых, материальных, человеческих, инновационных ресурсов между территориями. Качественный менеджмент территории становится конкурентным преимуществом территории и является одним из значимых элементов ее конкурентоспособности.

Вопрос: Каким образом можно группировать конкурентные преимущества?

Одним из способов группировки факторов относительного превосходства является деление на внутренние и внешние преимущества. *Внешние конкурентные* преимущества территории – это особые уникальные возможности, которые получает потребитель при проживании и/или осуществлении деятельности на территории; такие характеристики территории, которые образуют ценность для потребителя территориального продукта.

В этом случае территория предлагает потребителям определенные уникальные (эксклюзивные) условия реализации их личных и деловых целей, территория более соответствует особым ожиданиям потребителей, лучше удовлетворяет нужды потребителей.

Внутренним конкурентным преимуществом территории мы будем считать все характеристики территории, которые позволяют потребителю снизить собственные издержки производства, управления фирмой или общественной (некоммерческой) организацией (в случае ведения деятельности на территории) или снизить собственные затраты проживания (для частных лиц, рассматривающих территорию как место постоянного или эпизодического проживания).

Конкурентное преимущество всегда является относительным, поэтому работу по поиску конкурентных преимуществ территории следует начать с ответа на вопрос: какую (какие) территорию следует изучать в рамках сравнительного конкурентного анализа?

Территории-конкуренты можно подразделить на *случайных конкурентов; конкурентов, отвечающих на те же потребности; основных конкурентов*. Любая территория, на которой возможно проживание и осуществление деятельности, является случайным конкурентом для другой территории в привлечении потребителей. Основные территории-конкуренты максимально схожи. Особое внимание следует обращать на такие факторы, как:

- месторасположение территории;
- административно-политический уровень;

- имеющиеся в наличии природные ресурсы;
- плотность населения и структура расселения по территории;
- основные виды деятельности, развитые на территории;
- производственная и социальная инфраструктура;
- формы социального партнерства и некоторые другие факторы.

Конкурентов территории следует искать среди соседних территорий, которые, как правило, обладают значительной схожестью. Но иногда факт соседства еще не означает сопоставимость территорий. Например, муниципалитет, на территории которого развиты разнообразные виды деятельности, даже будучи соседским, не может быть конкурентом муниципалитету, в котором деловая активность сосредоточена в одном крупном населенном пункте, имеющем градообразующее предприятие.

Определив круг основных территорий конкурентов, следует **провести сравнительный анализ конкурентов, который находится на третьем этапе маркетинговой деятельности.**

Объектами сравнения территорий-конкурентов могут быть следующие характеристики:

- местоположение территории (температурный режим, общая площадь);
- природно-сырьевые ресурсы (количество, качество, размещение по территории и др.);
- людские ресурсы (половозрастная структура, специфика расселения, миграция, уровень образования и квалификации и др.);
- промышленное, сельскохозяйственное производство и непромышленная сфера (отраслевая структура, количественный состав, оценка финансового состояния и др.);
- производственная, транспортная, финансовая инфраструктуры (наличие, качество объектов инфраструктуры, размещение по территории и др.);
- социальная инфраструктура (наличие, качество объектов образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты и др.);
- специфические черты территории (особый статус территории, характеристики бюджета территории, связи с другими территориями и др.);
- качество, эффективность территориального менеджмента.

Удобной формой проведения конкурентного анализа являются взвешенные оценки сравнения (определяется перечень критериев для сравнения, каждый фактор получает свой вес, эксперты выставляют оценку каждой территории). Можно использовать следующую форму сравнения территорий-конкурентов с позиции, например, частного лица, выбирающего территорию для проживания (таблица).

Таблица – Характеристика территории

Характеристика территории (факторы)	Шкала оценок территории (1-5)	Вес фактора	Воздействие фактора
Наличие объектов социальной сферы	4	0,15	0,6
Наличие вакантных рабочих мест	5	0,3	1,5
Размер реальной заработной платы	4	0,3	1,2
Размер коммунальных платежей	4	0,1	0,4
Транспортная доступность	3	0,1	0,3
Уровень правонарушений	3	0,05	0,15
Совокупная оценка территории		1,00	4,15

Территория, которая получит наивысшую сумму баллов за счет более высоких оценок по характеристикам сравнения (например, более 4,15), является наиболее привлекательной по сравнению с другими территориями с точки зрения условий проживания.

Наглядной формой оценок сравнительных конкурентных преимуществ территории является построение многоугольников по осям. В качестве осей сравнения можно выбрать такие характеристики территории, как энергетическая обеспеченность территории, средняя плотность населения на 1 км², удельный вес городского населения, густота дорожной сети на 1 км², количество крупных предприятий, средние доходы на душу населения, уровень безработицы, величина прожиточного минимума и другие параметры.

Проведение сравнительного анализа не только позволит выявить положительные характеристики территории, но и четко отразит те характеристики, по которым территория сегодня уступает своим основным конкурентам и в каких видах деятельности конкуренты наиболее сильны и смогут удержать свои позиции. Сравнение социально-экономического развития разных территорий позволяет определить приоритеты развития. Территория может определить, какие из существующих относительных конкурентных преимуществ наиболее значимы для потребителей целевых сегментов. В случае низкой значимости определенной характеристики территории для потребителей целевого сегмента дайной «слабой стороной» можно пренебречь или отодвинуть ее решение на второй план.

Значимыми для сравнения являются тенденции, отражающие развитие той или иной характеристики территории. В этом случае конкурентоспособность возникает из защищенной рыночной позиции и долговечных (долговременных) конкурентных преимуществ. Проводить сравнительный анализ следует за определенный период времени (3-5 лет), что позволит оценить тенденции развития территории.

В случае, если для сравнения не найдена относительно подобная территория, предложенные методы сравнительного анализа можно использовать для оценки изменений, происходящих на анализируемой территории за определенный период времени.

Можно углубить конкурентный анализ, проводя декомпозицию по значимым для территории параметрам. Например, рассматривая специфику поведения потребителей, мы предлагали рассматривать разные выгоды, которые ищет потребитель от территории при проживании или осуществлении деятельности. Декомпозиция выгод для потребителя и анализируемых территорий может быть представлена в следующем виде (таблица).

Таблица – Декомпозиции выгод для потребителя при сравнении территорий-конкурентов

	Анализируемая территория	Территория-конкурент 1	Территория-конкурент 2
Экономия	По каждой клетке этой строки дается оценка отдельных видов ресурсов территории в рамках комплекса маркетинга		
Качество		По каждой клетке этой строки дается оценка по качеству жизни на территории и по качественным характеристикам ресурсов	
Особые потребительские характеристики территории			По каждой клетке этой строки дается оценка специфических характеристик территории, значимых для потребителя

Анализ может быть углублен с учетом целей выбора территории как места проживания, посещения и/или осуществления деятельности коммерческого (некоммерческого) характера. Следует обратить внимание на конкурентные преимущества, которые могут появиться в будущем

или, не являясь существенными сегодня, могут стать таковыми в перспективе.

В основе устойчивых конкурентных преимуществ могут быть как активы, так и компетенции. Внутренние конкурентные преимущества можно подразделять на две группы: технологические факторы и человеческие факторы. Повышение квалификации работников, как одного из элементов внутренних конкурентных преимуществ, позволяет достичь определенных «компетенций» в виде навыков, умений работников органов власти, являющихся основным субъектом территориального маркетинга. Отсутствие у сотрудников органов власти современных знаний, навыков, умений, компетенций не позволит территории, имеющей потенциально конкурентный территориальный продукт, выиграть в конкурентной борьбе. С другой стороны, относительно бедная с точки зрения конкурентных преимуществ территория благодаря усилиям квалифицированного управленца может стать привлекательной для потребителей и выиграть в конкурентной борьбе «не числом, а умением».

Анализ внешних и внутренних конкурентных преимуществ территории может быть дополнен анализом «жестких» и «мягких» дифференциаторов территории. «Жесткие» дифференциаторы – это очевидные характеристики территориального продукта, которые зачастую имеют определенное количественное выражение: вес, скорость, пропускная способность, цена. «Мягкие» дифференциаторы представляют собой менее очевидные, хотя, возможно, и весьма существенные преимущества, обеспечиваемые соответствующим территориальным продуктом.

«Жесткими» дифференциаторами территории являются:

- наличие определенных природных ресурсов;
- стоимость использования природных ресурсов;
- размер арендной платы на муниципальную недвижимость;
- размер и условия взимания местных сборов;
- удобное транспортное расположение, предполагающее низкие затраты на транспортировку сырья и готовой продукции;
- средняя стоимость рабочей силы и другие параметры.

«Мягкими» дифференциаторами территории могут быть:

- уровень развития на территории сопутствующих отраслей;
- традиционные (национальные) черты характера местного населения (трудолюбие, ответственность, терпение, дружелюбие и др.);
- имидж территории;
- деловая репутация «первых лиц» территории;
- наличие межтерриториальных программ сотрудничества;
- наличие территориальных долгосрочных целевых программ по поддержке отдельных групп населения и бизнеса;
- активная деятельность на территории общественных (некоммерческих) организаций, развивающих сотрудничество (в том числе и меж-

территориальное) как частных лиц, так и бизнесов, и другие параметры.

Анализ «жестких» и «мягких» дифференциаторов территорий важен, поскольку:

- позволяет обратить внимание на «мягкие» дифференциаторы, которые относятся к более отдаленным и менее очевидным взаимосвязям между характеристиками территории и потребительскими преимуществами;

- в тех случаях, когда территории по своим «жестким» дифференциаторам во многом схожи, это создает основу для углубления анализа. «Мягкие» дифференциаторы позволяют увидеть оттенки цвета, найти исключительные характеристики любой территории;

- способствует уяснению потенциальными потребителями «мягких» дифференциаторов и позволяет получить знания о том, как те или иные характеристики территории могут преобразовываться в неочевидные, но значимые преимущества территории.

«Мягкие» дифференциаторы территории не всегда бросаются в глаза, хотя порой именно они и создают ту атмосферу, которая обеспечивает благоприятные условия для проживания и развития бизнеса или некоммерческих инициатив на территории. Информация о таких преимуществах территории должна анализироваться и широко доводиться до потенциальных потребителей территориального продукта посредством правильно поставленной пропаганды преимуществ территории.

При поиске и анализе конкурентных преимуществ территории можно использовать еще один подход, а именно - из различных наблюдаемых способов действий индивидов и коллективов. Каждый человек в границах своих культурных воззрений, своих знаний и доступных средств решает свои жизненные проблемы. При этом люди используют в качестве средств своих действий капиталы: экономический, культурный, социальный, символический.

Проведем оценку разных форм капитала применительно к территории и постараемся на этой основе выделить новые конкурентные преимущества территории:

- *экономический капитал* территории может быть представлен как определенная совокупность материальных, природных, финансовых ресурсов территории и может быть измерен количественно посредством показателей социально-экономического развития территории;

- *культурный капитал* территории может быть представлен культурными и историческими ресурсами территории, учитывает ценность и значимость образования (общего и профессионального), отражает возможность посещать музеи, театры и другие учреждения культуры и дополнительного образования. Культурный капитал позволяет достичь местной самоидентификации, сформироваться местному патриотизму,

лежит в основе любви человека к «малой родине»;

- *социальный капитал* территории будет большим, если руководители органов представительной и исполнительной власти, депутаты, руководители коммерческих предприятий и учреждений территории широко известны, что позволяет активнее привлекать федеральные и региональные ресурсы (прежде всего финансовые) на территорию. Следует проводить активную политику по созданию новых отношений, поддерживать контакты, консолидировать элитные группы территории;

- *символический капитал* территории в меньшей степени подлежит определению и находит свое отражение в идеологии общества. Общество не существует, если нет системы идей, которые связывают воедино всех. Если в обществе существует (сформирована) идеология (система взглядов, идей) в виде общего признания культурных ценностей, мифов, символов, то такое общество легче принимает решения, складываются условия для формирования определенного общественного согласия.

Выбор человеком наиболее привлекательной территории как места проживания, отдыха, осуществления деятельности базируется на целой совокупности критериев. Так, человек обращает внимание на возможность:

- получить работу, иметь определенный размер дохода, приобрести имущество в собственность или арендовать и т. д. (экономический капитал);

- организации собственного досуга и отдыха, возможность развития своей профессиональной квалификации и образования своих детей, общий «культурный фон» территории и т. д. (культурный капитал).

Но при достижении определенной схожести двух разных территорий-конкурентов человек будет обращать внимание на такие конкурентные преимущества территории, как:

- возможность получения дополнительных возможностей в результате развития человеческих отношений, поддержания социальных норм, сформированных взаимными обязательствами и ожиданиями каждого члена местного сообщества, и т. д. (социальный капитал);

- возможность не просто жить в «своем кругу», а ощущать себя частью единого целого местного сообщества, мировоззренческие принципы которого тебе понятны и ты их принимаешь, и т. д. (символический капитал).

Человек отдаст предпочтение той территории, которая представляется ему более привлекательной в силу своего большего социального и символического капитала.

Проведение сравнительного анализа и выделение конкурентных преимуществ территории позволит определить ключевые факторы успеха территории, что, в свою очередь, приведет к выявлению уникальных

(эксклюзивных) характеристик территории. Необходимо проанализировать, какова внешняя конъюнктура в отношении к этой уникальности – как много конкурентов с подобными чертами и насколько они близки к этой уникальности. Важно, чтобы конкурентное преимущество территории было в достаточной степени защищено от повторов со стороны территорий конкурентов.

Одним из основных способов защиты уникальности является активная информационная политика, которая может закрепить в сознании потенциальных потребителей факт приоритетности территории по конкретному конкурентному преимуществу. Необходимо оценить, насколько данная уникальность территории перспективна в будущем.

Таким образом, организационной основой маркетинговой деятельности являются управленческие технологии разработки варианта реализации стратегического процесса по определению ключевых факторов успеха территории, что, в свою очередь, приведет к выявлению уникальных (эксклюзивных) характеристик территории.

ГЛАВА 3. МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ УСЛОВИЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Разделы: *Разработка деловых стратегий территории*
Выбор направлений роста деловой активности
Реализация конкурентной стратегии
Внедрение функциональных стратегий развития муниципального образования
Внедрение инвестиционной стратегии территории
Создание инвестиционного климата территории

3.1. Разработка деловых стратегий территории

Территория не является только пассивным элементом, который «выбирают» потенциальные потребители благ и услуг территории; субъекты территориального маркетинга, прежде всего территориальные органы власти, могут вести себя активно. Учитывая стратегические цели и задачи социально-экономического развития территории, органы власти должны определить приоритеты развития территории и выбрать:

- какие виды деятельности следует развивать, поддерживать и стимулировать на территории;
- за счет каких факторов обеспечить развитие территории;
- как обеспечить устойчивое конкурентное преимущество территории.

Анализ привлекательности сегментов рынка и объективно существующих конкурентных преимуществ территории позволяет найти ответы на поставленные вопросы и разработать деловые стратегии, которые обеспечат долгосрочные конкурентные преимущества территории.

Должны быть использованы ряд концепций стратегического анализа конкурентных маркетинговых стратегий. В частности:

1. *Концепция жизненного цикла товара*, которая позволяет выработать соответствующий этапу жизненного цикла товара маркетинг-микс и менять ориентацию менеджмента, а также прогнозировать поведение конкурентов и корректировать тактику поведения в конкурентной борьбе на каждом этапе жизненного цикла товара. Применительно к муниципальному образованию товаром может выступать ассортимент территориального продукта.

2. *Концепция кривой опыта хозяйственных структур* предполагает, что приобретенный ими опыт и его влияние на уровень затрат и цен имеет большое значение для повышения конкурентоспособности не только компании, но и муниципального образования в целом. Захват доминирующей доли рынка на этапе роста жизненного цикла позволяет имеющимся у компаний преимуществам по затратам преобразоваться в ценовые преимущества, что ведет к росту доли рынка на территории.

Концепция концентрирует внимание на характере изменений: затраты – цена – объемы производства.

3. *Концепция портфеля товаров* берет свое начало в финансовой теории. Некоторые инвестиции рассчитаны на немедленную прибыль с невысоким риском, другие – на рост капитала с низким текущим доходом, а третьи – на рискованные инвестиции, сулящие высокие доходы в будущем. Для обеспечения текущего и перспективного дохода территории желательно составлять сбалансированный портфель инвестиций. Применительно к маркетингу территории эта концепция рассматривает товары (работы, услуги) в роли инвестиций, которые либо требуют затрат, либо приносят доход, в зависимости от их места в портфеле продуктов. Конкурентоспособность компаний в целом возрастает, если муниципалитету удастся правильно планировать свои усилия и направлять денежные потоки на территории муниципального образования с целью сохранения сбалансированности доходов и инвестиций в долгосрочной перспективе.

4. *Концепция привлекательности* – разработка моделей конкурентных позиций. В основе концепции положены матрицы, в которых оценивается привлекательность рынка и конкурентная позиция (деловое влияние), а также соотносятся конкурентные возможности целевых групп и перспективы прибыльности сектора рынка. Данные матрицы позволяют принять решение о реструктурировании деятельности на базе прибыльности и, возможно, смене приоритетов деятельности, а также достаточно объективно сравнивать не только компании-конкуренты, но и муниципальные образования и их территории друг с другом по общим параметрам.

5. *Концепция планируемого расхождения* выражена в модели роста территориального продукта и предполагает поиск перспективных направлений для развития муниципальных образований, существующих компаний за счет развития рынка, развития товара или диверсификации деятельности. Конкурентное преимущество будет достигнуто, если управление рыночным ростом будет соответствовать возможностям муниципального образования и если муниципалитет будет рассматривать управленческие альтернативы и возможности по достижению целей в комплексе.

6. *Концепция стратегического опыта* – PIMS-модель, которая предполагает достаточно формализованный подход, объединяющий в себе статистический анализ и компьютерное моделирование информации, что определяет зависимость между стратегией и эффективностью деятельности муниципалитета и обеспечивает ряд практических указаний для стратегического планирования. Такие модели позволяют провести «тест на реальность» рассматриваемых муниципальных конкурентных стратегий.

7. *Концепция отраслевой структуры* предполагает анализ пяти основных структурных сил, управляющих отраслевыми конкурентами. Это полезно при оценке стратегических возможностей и конкурентных угроз, позволяет выработать прочную позицию муниципального образования или компаний на рынке в долгосрочной перспективе за счет выбора альтернативных конкурентных стратегий, которые обеспечили бы потребителю ощутимое преимущество по цене, по пользе или создали бы предпосылки устойчивого предпочтения.

Представленные методы оценки конкурентоспособности муниципальной деловой среды заслуживают внимательного изучения. Не все из теории и практики корпоративного менеджмента можно использовать применительно к территориальному маркетингу. Можно рекомендовать муниципалитетам сосредоточить внимание на разработке трех деловых стратегий территории: «**портфельной**» стратегии, стратегии роста, **конкурентной** стратегии, успешная реализация которых обеспечивает повышение социально-экономического развития муниципального образования любого статуса.

3.2 Выбор направлений роста деловой активности

Оценивая динамику социально-экономического развития муниципальных образований, можно сделать вывод об определенном типе воспроизводства. При значительном ухудшении внешней среды муниципальных образований, сохранение ранее достигнутого уровня социально-экономического развития территории региона, т. е. простое воспроизводство, является тяжело достижимой задачей. Муниципальные образования во многом исчерпали резервы экстенсивного развития, столкнувшись с ограничениями финансовых, сырьевых, материальных, человеческих ресурсов, а именно:

- часть традиционных природных ресурсов не только приближается к истощению (поскольку последние 15-20 лет не велись работы по восстановлению этих или по вовлечению новых природных ресурсов), но и не находятся в введении муниципальных образований;
- накапливается кредиторская задолженность в бюджетах муниципальных образований, поскольку расходы на поддержание функции жизнеобеспечения растут более высокими темпами, чем доходы территории;
- большинство муниципальных образований имеют превышение смертности над рождаемостью и отрицательный миграционный поток.

При таких обстоятельствах следует сконцентрировать внимание на интенсивных **факторах роста**, когда за счет рационального и эффективного использования ресурсов муниципального образования можно обеспечить оптимальное развитие территории. С другой стороны, необходимо стимулировать новые направления деятельности субъектов

целевой группы на территории или привлекать новых потребителей ресурсов.

Для решения этих задач потребуется увеличение новизны в территориальном продукте и увеличение новизны групп потребителей и географии потребителей территориального продукта (таблица).

Таблица – Стратегия роста и территориальный продукт

	Существующий территориальный продукт	Новый территориальный продукт
Существующие потребители территориального продукта	Глубокое проникновение на рынок – повышение эффективности удовлетворения существующих потребностей	Развитие характеристик и предложение существующим потребителям новых характеристик территориального продукта
Новые потребители территориального продукта	Развитие рынка – привлечение новых потребителей (жителей, гостей, инвесторов) существующего территориального продукта	Диверсификация – поиск новых характеристик территориального продукта, которые будут привлекательны для новых потребителей территориального продукта

В рамках *стратегии проникновения* следует стимулировать потребление территориального продукта уже существующими потребителями за счет следующего:

- *развития первичного спроса* (побуждение к повторному более частому использованию ресурсов или благ территории, обнаружение новых возможностей использования существующих ресурсов);
- *рационализации рынка* (снижения явных затрат, снижение вмененных издержек для приоритетных потребителей территориального продукта, например, снижение арендных платежей за муниципальное помещение для инновационного бизнеса);
- *оптимизации рынка* (сознательный отказ от использования тех ресурсов территории или оказания общественных услуг, которые коммерчески неэффективны и не имеют высокой социальной значимости, например, сумма муниципального сбора столь мала, что не покрывает те затраты, которые возникают при администрировании этого сбора, разумнее сделать пользование этим ресурсом территории бесплатно);
- *организации рынка* (развитие организационных форм поддержки приоритетных направлений деятельности, например, создание Ассоци-

ации фермеров территории позволит организовать сбыт готовой продукции).

Стратегия *развития рынка* предполагает, что существующий сегодня территориальный продукт будет внедряться на новые рынки, при этом новыми могут быть:

- *новые сегменты* (новые потребители) на этом же региональном рынке, например, увеличение количества малых предприятий, которые предъявляют спрос на ресурсы территории (внутренние инвесторы);

- *новые географические рынки*, что может быть осуществлено через расширение географии покупателей и потребителей территориального продукта, например, в виде привлечения предприятий нерезидентов, которые готовы открыть на данной территории филиалы, структурные подразделения своих предприятий или создать новое предприятие на данной территории (внешние инвесторы).

Стратегия *развития характеристик территориального продукта* базируется на улучшении или разработке новых территориальных продуктов, что может быть обеспечено за счет следующего:

- *появления у территориального продукта новых характеристик*, например, пустующая земля, как один из ресурсов, может быть улучшена путем прокладки инженерных коммуникаций и предложена в новом качестве – как место индивидуальной застройки;

- *повышения ряда социально значимых характеристик* территориального продукта, например, рост экологической и санитарной безопасности, безопасности проживания и ведения деятельности могут привести к притоку мигрантов;

- *предложения новых видов природных, социальных, технологических ресурсов*, например, на территории проведены работы по изысканию и выявлены возможности промышленной разработки месторождений полезных ископаемых;

- *предложения новых видов общественных услуг* (общественных благ), оказываемых органами местного самоуправления, например, часть расходов по переподготовке персонала, принимает на себя бюджет данной территории.

Диверсификация – это стратегия, которая может быть выбрана либо в случае крайне слабого положения на фоне основных конкурентов, либо по причине серьезного экономического спада в основных видах деятельности, осуществляемых на данной территории. Диверсификация может предполагать как дополнение ранее существовавшего территориального продукта (видов деятельности), так и поиск принципиально нового для территории территориального продукта (видов деятельности). Диверсификация муниципальных образований является крайне тяжелой для реализации стратегией с низким уровнем вероятности успеха и потенциально самыми высокими затратами. Однако диверсификация му-

ниципальных образований может осуществляться с целью улучшения имиджа (логика имиджа) и с целью не упустить развитие новых технологий, перспективных направлений деятельности (логика окна).

Использование каждой из четырех указанных стратегий имеет свои плюсы и минусы. Речь идет о разном уровне вероятности достижения успеха и о разном объеме затрат. Поскольку три стратегии – *развитие видов деятельности, развитие рынка и диверсификация* – требуют дополнительных финансовых затрат (в разных объемах), для муниципальных образований с ограниченными финансовыми ресурсами в первую очередь следует сосредоточить свое внимание на **стратегии проникновения на рынок**, которая предполагает более интенсивное использование существующих ресурсов территории.

3.3. Реализация конкурентной стратегии

Осуществление стратегического конкурентного выбора предполагает определение конкурентных преимуществ, для реализации которых муниципальное образование имеет наилучшие возможности в силу своей специфики, целенаправленное усиление конкурентных преимуществ, нейтрализацию конкурентных преимуществ основных конкурентов и защиту своих конкурентных преимуществ от подражания со стороны основных конкурентов.

При анализе конкурентных преимуществ муниципальных образований особое внимание следует обращать на следующее:

- насколько объективны предпосылки конкурентного преимущества, не являются ли они искусственно созданными и существовавшими только за счет большой государственной поддержки в период централизованно планируемой экономики;
- какова вероятность сохранить и развить данное конкурентное преимущество;
- существуют ли другие конкурентные преимущества, которые в силу ряда объективных и субъективных причин не были пока задействованы;
- есть ли объективные предпосылки для развития новых конкурентных преимуществ.

Далее следует определить перспективы развития муниципального образования с точки зрения целевых групп потребителей: все ли группы потребителей – или только отдельные группы потребителей ресурсов являются для данной территории приоритетными.

Для разработки конкурентных стратегий необходимо рассматривать муниципалитет как «хозяйствующий субъект», задача которого – добиться устойчивой конкурентоспособности и привлекательности по сравнению с другими территориями по привлечению и удержанию всех ресурсов и высокоэффективному их использованию. Если использовать идею базовых конкурентных стратегий по М. Портеру, то базовые кон-

курентные стратегии развития территории можно представить следующим образом (таблица).

Таблица. Конкурентная стратегия в муниципальных образованиях

	Внешние конкурентные преимущества территории	Внутренние конкурентные преимущества территории
Значимы все группы потребителей территориального продукта	Стратегия дифференциации – четкое выделение внешних (особых) конкурентных преимуществ (характеристик) для каждой группы потребителей	Стратегия доминирования по издержкам – для каждой группы клиентов обоснование внутренних конкурентных преимуществ в виде снижения затрат
Значима отдельная группа (группы) потребителей территориального продукта	Стратегия концентрации (специализации) – предполагает определение наиболее привлекательной группы (групп) потребителей территориального продукта с учетом приоритетов развития территории и предложение значимых для них внешних и внутренних конкурентных преимуществ территории	

Стратегия доминирования по издержкам опирается в основном на внутренние конкурентные преимущества муниципальных образований, т. е. базируется на производительности, может быть связана с эффектом масштаба и/ или с эффектом опыта. Основной задачей для органов местного самоуправления становится обеспечить и сохранить низкие издержки для потребителей территориального продукта на фоне основных территорий-конкурентов. При оценке издержек потребления следует принимать во внимание не только явные издержки, но и вмененные издержки, которые несет частное лицо, делая попытку потреблять территориальный продукт. Чрезвычайно высокие вмененные затраты удерживают потенциальных инвесторов от вложения финансовых, интеллектуальных и других ресурсов в развитие бизнеса на конкретной территории. Цена на товар (услугу) является одним из самых «жестких» дифференциаторов, наличие преимуществ по цене является одним из самых надежных. Потребитель сам стремится найти информацию о более выгодных ценовых условиях, затраты территории на продвижение данной информации могут быть незначительны.

Стратегия дифференциации основана на придании территориальному продукту ряда характеристик, значимых для потенциальных потребителей территориального продукта и отличающих данный территори-

альный продукт от территориальных продуктов основных конкурентов. Основой для такой стратегии является наличие у муниципальных образований внешних конкурентных преимуществ, причем эти конкурентные преимущества столь важны для потребителя, что он готов платить за это повышенную цену. С внешними конкурентными преимуществами территории человек может связывать особые рациональные полезности (высокое качество жизни или высокая эффективность бизнеса) или особые эмоции и чувства (уникальный день рождения на Северном полюсе). Реализация этой стратегии предполагает большие затраты на информирование рынка об особых характеристиках территории, особенно в случаях, когда это «мягкие» дифференциаторы, которые нуждаются в разъяснении потенциальным потребителям.

Стратегия концентрации (специализации) предполагает удовлетворение потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты, как за счет издержек, так и за счет особых характеристик территориального продукта. Происходит концентрация усилий на одном сегменте. Данное решение может иметь положительные последствия, например, более высокую удовлетворенность потребителей за счет максимального приспособления товара к потребностям (пожеланиям, нуждам) целевой клиентуры. Но специализация на одном сегменте может иметь и отрицательные последствия в виде большой зависимости от тенденций развития конъюнктуры на отдельных рынках или к накоплению негативных последствий в будущем.

В СССР специализация территорий не всегда складывалась на основе действительно объективных предпосылок, часто это было административное решение с целью освоения новых территорий при условии больших государственных дотаций, «бесплатности» ресурсов, без учета специфики территории. В рыночных условиях стратегия специализации должна выбираться на основании объективных предпосылок, с полным пониманием положительных и отрицательных последствий специализации. Особое внимание следует обратить на опыт ряда европейских регионов и городов, который свидетельствует, что современная специализация территории связана с развитием третичного сектора экономики. Выбор этой конкурентной стратегии отражает осознание специфики территории и способствует кооперации с другими территориями.

Для территории важно определить, какая из трех базовых конкурентных стратегий неосознанно ныне реализуется, а далее следует ответить на ряд вопросов:

- насколько соответствует реализуемая ныне стратегия потенциалу территории;
- какие риски в будущем могут возникнуть для территории при сохранении стратегии;
- следует ли и каким образом изменить конкурентную базовую стра-

тегию развития территории, какие результаты будут при этом получены.

Результатом такого анализа может стать решение о сохранении конкурентной стратегии развития муниципальных образований, но с условием более четкого понимания роли и значения факторов конкурентного преимущества для пользователей ресурсов территории, с условием повышения эффективности политики продвижения конкурентных преимуществ, или решение об изменении конкурентной стратегии муниципальных образований.

Поскольку конкурентная ситуация не является раз и навсегда данной и неизменной, необходимо постоянно отслеживать изменения конкурентной среды, изменение поведения основных конкурентов, появление новых форм и методов конкурентной борьбы.

Конкурентная среда меняется в случае, если происходит:

- развитие, изменение нужд потребителей территориального продукта, особенно когда потребители объединены в крупный сегмент рынка, способный оказать серьезное давление на территорию;
- изменение условий конкурентных отношений, которые задаются вышестоящим органом государственной власти в виде смены приоритетов, критериев оценки территориального хозяйства муниципальных образований при распределении государственной финансовой помощи;
- развитие самих территорий-конкурентов, осуществление ими разнообразных маркетинговых мероприятий;
- выделение конкурентов, которые стали проявлять агрессивную маркетинговую политику в отношении определенных сегментов рынка.

Реализация конкурентной стратегии предполагает ведение постоянного мониторинга за изменением внешней микро- и макросреды территориального хозяйства муниципальных образований.

3.4. Внедрение функциональных стратегий развития муниципального образования

С учетом деловых стратегий развития территории разрабатываются и реализуются функциональные стратегии. Целью функциональной стратегии является поиск эффективного поведения органов местного самоуправления в рамках общей стратегии муниципальных образований.

Функциональными стратегиями являются: стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия, стратегия кадров и другие стратегии. Функциональные стратегии отличаются большей конкретизацией, поскольку более узко определен объект анализа и область практического применения. Функциональные стратегии отражают, каким образом можно достичь определенных результатов. Реальные функциональные стратегии состоят из двух элементов: *запланированных (намеченных) и незапланированных (адаптивных реакций на изменение внешней среды) действий.*

В области территориального менеджмента функциональные стратегии разрабатываются территориальными органами власти, которые должны строить управление территорией в соответствии с теми компетенциями, которые на них возложены. В связи с этим, мы предлагаем использовать **функциональный** подход к планированию деятельности муниципалитета, который может быть представлен как определенная организационная структура. В структуре муниципалитета проводят декомпозицию организационных звеньев (отделов, служб и т.п.) и функций, которые на них возложены.

Документы прогнозного и планового характера по развитию муниципальных образований, разработанные по функциональному принципу, позволяют четко проследить конкретные задачи, которые стоят перед соответствующим организационным звеном органа местной власти и разработать функциональную стратегию достижения намеченных целей.

Функциональными стратегиями в территориальном менеджменте могут быть:

- стратегия управления недвижимостью,
- стратегия социального развития, стратегия социальной защиты,
- стратегия развития деятельности и самозанятости,
- стратегия коммуникаций,
- стратегия развития отдельных населенных пунктов,
- стратегия развития органа исполнительной власти, призванного осуществлять управление территорией и оказывать общественные услуги населению. Приведем несколько примеров функциональных стратегий.

Кадровая стратегия муниципальных образований нацелена на достижение таких целей, как повышение квалификации сотрудников, формирование резерва кадрового состава, оптимизация организационной структуры, повышение эффективности труда сотрудников исполнительных органов власти, муниципальных служб. Особенно актуальной является разработка и реализация кадровой стратегии в связи с происходящим реформированием местного самоуправления. На уровне поселения значительные трудности в подборе сотрудников для местных органов власти. Кроме того, сотрудники обладают незначительными знаниями и умениями в области муниципального управления. Недостаточно их у руководителей органов исполнительной власти и депутатов муниципальных образований. Хорошо, если уровень профессиональной квалификации и компетенции сотрудников будет рассматриваться как одна из характеристик территории, способная стать значимым конкурентным преимуществом территории. В этом случае разработка и реализация функциональной кадровой стратегии становится актуальной и может принести значительный эффект.

Финансовая стратегия муниципальных образований может быть на-

правлена на достижение следующих целей: повышение поступлений в бюджет за счет налоговых и неналоговых источников, снижение дефицита бюджета, рост децентрализованных местных финансов в виде доходов граждан и коммерческих предприятий и др.

В современных условиях особенно сложно обеспечить рост централизованных финансов на местном уровне. Выделение самостоятельных поселений создает предпосылки большего участия жителей в управлении своим поселением, повышает заинтересованность в экономических и социальных результатах управления, но реформа местного самоуправления вскрывает ряд насущных проблем социально-экономического развития отдельных муниципальных образований.

В рамках более крупных административно-государственных единиц длительное время удавалось перераспределять финансовые ресурсы и тем самым обеспечивать относительное выравнивание условий жизнедеятельности граждан в разных населенных пунктах муниципального района.

При выделении поселений в самостоятельные муниципальные образования возникает ряд вопросов: о собственных налоговых и неналоговых доходах, о формах и методах привлечения внебюджетных средств, о приоритетах использования средств поселений и т.д.

В начальном периоде реформирования местного самоуправления к процессу наделения определенным статусом муниципальные образования часто относились формально, не вникая в экономическую составляющую их будущего благополучия. Порой самостоятельными поселениями становились те, где на территории вообще отсутствует деятельность или «градообразующим» предприятием выступает бюджетное учреждение (школа), где проживает преимущественно пожилое население или в составе поселения есть большое количество малонаселенных и удаленных друг от друга населенных пунктов. Но даже в тех случаях, когда поселение потенциально имеет возможность сформировать достаточный по доходам бюджет, есть ряд причин, из-за которых формирование доходов бюджетов отдельных муниципальных образований крайне затруднено:

- нет правоустанавливающих документов на муниципальную недвижимость;
- не проведена оценка рыночной стоимости объектов муниципальной собственности и спрос на эти объекты крайне мал или отсутствует;
- не решены организационные вопросы (не подготовлены и не приняты, например, Положение о проведении аукционов по продаже земельных участков, не разработаны планы приватизации объектов муниципальных нежилых помещений и др.);
- нет схем территориального планирования, нет генеральных планов поселений и городских округов, не разработаны правила землепользо-

вания и застройки, поэтому невозможно резервировать земли, изымать, в том числе путем выкупа земельные участки для государственных и муниципальных нужд, переводить земли из одной категории в другую, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами;

- не сформированы условия и предпосылки привлечения бюджетных средств за счет целевых и инвестиционных федеральных и региональных программ (нет планов социально-экономического развития поселения, нет проектно-сметной документации при строительстве или реконструкции социальных объектов или объектов жизнеобеспечения);

- уровень доходов населения столь низок, что привлечь средства жителей поселения в виде самообложения граждан проблематично, и т. д.

Поселения могут столкнуться с трудностями при принятии решений относительно использования средств бюджета муниципального образования, может возникнуть проблема выбора приоритетов. Не всегда у депутатов присутствует понимание значимости и необходимости использования средств бюджета муниципальных образований на решение перечисленных задач.

Приведенные примеры подтверждают наш вывод о том, что функциональная стратегия направлена на решение конкретных задач и реализацию соответствующих мероприятий в определенные сроки и с использованием необходимых для этого финансовых, человеческих, материальных и других ресурсов. Реализация каждой из этих функциональных стратегий возможна при определенных условиях. Например, успешная реализация финансовой стратегии поселения возможна при условии предоставления консультационной, методической, организационной помощи вышестоящих органов власти по формированию централизованных финансов муниципальных образований. С другой стороны, руководитель и сотрудники органа исполнительной власти, а также депутаты должны осознавать, что для достижения успехов в реализации финансовой стратегии следует развивать бизнес-деятельность и самозанятость населения на территории. Надо создавать условия для притока ресурсов (финансовых, человеческих, материальных и др.) на территорию.

Эффективная реализация финансовой стратегии развития территории связана с задачей повышения инвестиционной привлекательности территории, которая может быть успешно реализована только на принципах территориального маркетинга.

3.5. Внедрение инвестиционной стратегии территории

Рассмотрим более подробно инвестиционную функциональную стратегию территории, успешная реализация которой будет способствовать развитию коммерческой деятельности и самозанятости населения. Ин-

вестиционная привлекательность территории является одним из основных элементов в анализе конкурентоспособности территорий.

Территория может развиваться за счет разных источников – за счет внутренних источников муниципальных образований или за счет внешних источников территории. Если речь идет о внутренних источниках, то главной задачей будет являться создание условий для того, чтобы инвесторы были и оставались на территории и получили стимул в дальнейшем деловом развитии.

В случае с внешними по отношению к муниципальным образованиям ресурсами важной задачей будет являться привлечение внимания к территории, привлечение ресурсов на территорию. Необходимо создать предпосылки для того, чтобы территория стала восприниматься потенциальными инвесторами как самое привлекательное место применения инвестиций, где собственник выступает инвестором и получает самую большую пользу от использования собственности, где инвестору будут представлены реальные возможности получения лучших условий для приложения сил и самореализации личности.

Под **инвестициями** мы понимаем совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных вложений частного или государственного капитала в различные отрасли экономики с целью получения прибыли. Речь идет об инвестициях в широком смысле этого слова, когда выделяются материальные, нематериальные и финансовые инвестиции. Под *материальными инвестициями* понимаются вложения в вещественно-материальной форме (машины, оборудование, основные и вспомогательные материалы и др.). Под *нематериальными инвестициями* подразумеваются вложения, которые вещественно-материальной формы не имеют (интеллектуальная собственность, патенты, научные разработки, передача ноу-хау и др.). *Финансовые инвестиции* – это вложения в виде портфельных и прямых инвестиций, которые подразумевают инвестиции в ценные бумаги в первом случае без обеспечения их владельцам контроля над предприятием, а во втором случае – обеспечивающие обладание контрольным пакетом акций или инвестиции, направляемые непосредственно в производство и сбыт конкретного вида продукции.

Органы местного самоуправления должны быть заинтересованы как в первичных инвестициях, (т.е. осуществленными в первый раз), так и в *реинвестициях* (т.е. повторно или дополнительно осуществляемыми). Первичное инвестирование позволяет создать новую ценность (новое предприятие, новое оборудование, новую технологию). Реинвестирование позволяет концентрировать инвестиции в одном объекте, например, расширять производство.

С точки зрения пространственного анализа традиционно принято выделять иностранные инвестиции (инвестором выступает зарубежный собственник) и внутренние инвестиции (инвестором выступает от-

ественный собственник). При оценке внутренних инвестиций следует провести более глубокий анализ и выделить две подгруппы:

- инвесторов-резидентов (юридические и физические лица, зарегистрировавшие свой бизнес или постоянно проживающие на данной территории);
- инвесторов-нерезидентов (юридические и физические лица, не зарегистрировавшие свой бизнес или не проживающие на данной территории).

Выбирая приоритеты в инвестиционной политике, следует не забывать, что легче удержать «старого» клиента, чем привлечь «нового». В этом смысле «старые» инвесторы – это частные лица, которые уже сейчас живут и ведут деятельность на территории, это резиденты территории. Их инвестиционный потенциал (трудовой, производственный, потребительский и др.) может оказаться значительным. Но насколько они заинтересованы в своей территории, видят ли они перспективы развития муниципального образования, конкурентна ли эта территория по мнению жителей? Если ответы на эти вопросы отрицательны, то частные лица «голосуют ногами» – они покидают территорию, не регистрируют на ней свои бизнесы. Эффект «невидимой ноги» заключается в том, что при возможности свободного перемещения в стране люди устремляются в те регионы, где есть более благоприятные условия для жизни и деятельности.

Следует отметить, что взрослый человек имеет ряд обязательств и в большей степени ограничен в своей мобильности, но имея статус «родитель» может поддерживать желание детей покинуть территорию. Не является проблемой, если муниципальное образование покидает небольшое количество жителей, в основном молодежь с целью получения образования и есть надежда на их обратное возвращение. Проблемной можно считать такую ситуацию, когда отсутствие работы выталкивает за пределы родной территории большинство частных лиц трудоспособного возраста, озабоченных своим будущим и будущим своих детей. Муниципальное образование нельзя считать привлекательным, если его покидают жители или снижается рождаемость, а миграционный поток отрицателен.

Территориальный менеджмент органов местного самоуправления должен быть направлен на создание на территории возможностей для развития жителей, в том числе развития их частных инициатив в виде бизнес-деятельности и самозанятости. В этом случае у территориальных органов власти появятся финансовые ресурсы, которые могут быть в дальнейшем использованы (перераспределены) для решения социальных задач.

При выборе места применения своих инвестиций потребитель территориального продукта будет сопоставлять разные муниципальные об-

разования и отдаст предпочтение более привлекательной территории, поэтому органам власти следует повышать инвестиционную привлекательность территории.

Анализ деловых стратегий территории (стратегии роста «портфельной» и конкурентной стратегии) будет способствовать решению ряда вопросов в области инвестиционной деятельности, а именно:

- какие направления деятельности наиболее нуждаются в инвестициях;
- какие виды и формы инвестиций предпочтительны;
- какие действия следует предпринять для повышения инвестиционной привлекательности территории.

3.6. Создание инвестиционного климата территории

Инвестиционная привлекательность муниципального образования часто находит свое выражение через представление инвестиционного климата территории. *Инвестиционный климат* – это характеристика привлекательности территории с точки зрения целесообразности осуществления инвестиционных вложений, определяемая на основе анализа и сопоставления различных экономических, социальных, политических, правовых, организационных и других факторов, действующих на данной территории.

Для анализа инвестиционного климата муниципального образования используют разные методики, но принципиально все эти методики можно свести к трем группам:

- методики, использующие в качестве критериев сравнения ограниченный набор индикативных показателей, преимущественно макроэкономического характера;
- методики, использующие в качестве критериев сравнения комплекс факторов, оказывающих влияние на инвестиционный климат, оценка которого может быть дана через анализ инвестиционного законодательства, инфраструктурной обеспеченности, экономического и имущественного механизма, организационного механизма, объективного состояния территории и продвижения («продажи») муниципального образования;
- методики, предполагающие сопоставление инвестиционного потенциала и инвестиционных рисков.

Инвестиционный климат характеризуют объективные возможности (инвестиционный потенциал) муниципального образования (страны, региона) и условия деятельности инвестора (инвестиционный риск).

В том случае, когда инвестиционный потенциал превышает инвестиционный риск территории, мы можем говорить о привлекательности муниципального образования. Соответственно, инвестиционная привлекательность территории возникает тогда, когда инвестиционный риск территории воспринимается собственником инвестиций меньше, чем

инвестиционный потенциал территории. В том случае, когда, по мнению инвестора, потенциальная польза (выгода) от инвестиций в эту территорию оказывается большей величиной, чем потенциальные трудности (потери), которые могут возникнуть при осуществлении инвестиций в эту территорию, мы можем говорить об инвестиционной привлекательности территории.

Наиболее известной сегодня в России является методика оценки инвестиционной привлекательности территории, разработанная в 1996 г. специалистами рейтингового агентства «Эксперт-РА», согласно которой комплексный рейтинг инвестиционной привлекательности территории (на уровне субъектов РФ) базируется на основании интегральных рейтингов инвестиционных потенциалов и инвестиционных рисков.

Инвестиционный потенциал субъекта РФ представляет собой взвешенную сумму частных потенциалов: ресурсно-сырьевого, трудового, производственного, инновационного, институционального, инфраструктурного, финансового, потребительского, туристического.

Инвестиционный риск субъекта РФ – это взвешенная сумма частных потенциалов, таких как экономический, финансовый, политический, социальный, экологический, криминальный, законодательный риск.

Такой подход к определению инвестиционной привлекательности территорий, посредством роста инвестиционного потенциала и снижения инвестиционного риска с определенными ограничениями, может быть использован и для оценки инвестиционной привлекательности более мелких территориальных единиц – городов и муниципальных образований.

Методика оценки инвестиционной привлекательности территории должна отражать в себе также уровень развития внутренней и внешней микросреды территории. Инвестор всегда отдаст предпочтение той территории, при сопоставимых других условиях, на которой осуществляется более качественный территориальный менеджмент.

Следует отметить, что в рамках одного географического региона внутренние конкурентные преимущества отдельных субъектов могут быть во многом похожими и пользование ресурсами этих территорий может иметь сопоставимый уровень явных затрат. Главными конкурентными преимуществами территории в этом случае выступают внешние конкурентные преимущества – исключительность территории для пользователя, в том числе в виде неявных затрат, вмененных затрат. Это будут затраты времени, которые несет инвестор при согласовании вопросов об отводе земельного участка, выделении муниципального помещения и при решении многих других вопросов, когда многое зависит от местного чиновника.

С позиции инвестиционной привлекательности муниципального образования это означает, что объективные условия для развития деятель-

ности могут быть сопоставимы, но инвестор отдаст предпочтение той территории, на которой он столкнется с меньшим количеством затруднений при решении деловых вопросов, где органы власти более эффективно используют свой «управленческий» ресурс. Отсюда следует, что методика должна быть дополнена оценкой качества менеджмента на данной территории, поскольку именно качественная, эффективная работа территориальных органов власти во многом определяет выбор инвестора.

На необходимость повышать качество территориального управления неоднократно обращал внимание Президент России. В этой связи крайне важными являются Указы Президента РФ: от 25 апреля 2019 г. № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководители высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» и от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов».

Качество территориального менеджмента становится важнейшим критерием оценки деятельности органов исполнительной власти регионального и местного уровней, значимым конкурентным преимуществом территорий, в том числе и при привлечении инвестиций.

Инвестиционный климат территории также улучшают:

- финансирование создания (улучшение текущего состояния) производственной инфраструктуры муниципального образования (региона) за счет средств регионального и местных бюджетов;
- финансирование подготовки местного населения в учебных заведениях региона и страны для приоритетных отраслей региональной экономики;
- гарантии от незаконных действий иных лиц (усиление правового режима хозяйствования на территории региона);
- гарантии от незаконных действий (бездействия) органов государственной власти, включая преодоление коррупции в органах власти региона и муниципалитетов;
- оказание инвесторам помощи по получению в аренду и/или приобретению в собственность земельных участков и объектов нежилого фонда, отнесенных к государственной собственности субъекта Федерации;
- реализация широкой информационной поддержки инвестиционных проектов.

Важным инструментом реализации инвестиционной политики в муниципальном образовании становится *инвестиционное администрирование*, инструментами которого являются:

- организация консультаций по вопросам устройства и осуществления бизнеса в муниципальном образовании и регионе;

- создание на конкурсной основе специализированных уполномоченных компаний, оказывающих инвесторам на договорной основе услуги по регистрации предприятий на территории муниципального образования и региона, их бухгалтерскому, аудиторскому, страховому, лизинговому сопровождению и взаимодействию с налоговыми органами региона;
- создание консультативных органов, деятельность которых позволяет совершенствовать сотрудничество с иностранными инвесторами;
- минимизация процедурного бремени для инвесторов и оптимизация административных механизмов решения вопросов по государственной или муниципальной поддержке инвестиций;
- решение отдельных вопросов с контролирующими органами региона;
- создание системы «единого окна», предусматривающей обслуживание инвесторов по взаимосвязанным направлениям функционирования инвестора в одном месте.

Для повышения инвестиционной привлекательности муниципального образования и увеличения инвестиций может потребоваться ревизия уже существующих мер и инструментов поддержки. Важно, чтобы все ветви власти совместно и осознанно участвовали в поддержке любых форм инвестиций на территории и были готовы поддержать инвестиции как административными, так и экономическими методами.

Образно говоря, муниципальное образование должно представлять некоторый центр окружности, которая делает все возможное, чтобы увеличить центростремительные силы и сократить центробежные. Территория должна как бы «втягивать» в себя ресурсы.

Органам местного самоуправления следует научиться относиться к задаче повышения инвестиционной привлекательности как к постоянному процессу, каждый этап которого является результатом предыдущих усилий и закладывает предпосылки для новых достижений.

Расширяющаяся спираль инвестиций использует ранее задействованные средства для привлечения все новых денежных потоков. В этом случае можно было бы говорить о факте накопления положительных тенденций, которые могли бы обеспечить в перспективе кумулятивный эффект, т. е. эффект, который достигается за счет постепенного накопления, сосредоточения факторов и последующего их взрывного действия. Кумулятивный эффект можно оценивать как новое качественное состояние системы в результате накопления положительных количественных тенденций, когда муниципальное образование из стремящегося стать инвестиционно-привлекательным становится реально инвестиционно-привлекательным, что обеспечивает ему успешное социально-экономическое развитие.

Выводы

Анализ привлекательности сегментов рынка и объективно существующих конкурентных преимуществ муниципального образования способствует разработке деловых стратегий территории, которые позволяют определить, какие виды деятельности следует развивать и поддерживать на территории, за счет каких факторов обеспечить развитие муниципального образования, как обеспечить устойчивое конкурентное преимущество территории.

Для успешного развития муниципального образования следует разрабатывать и осуществлять реализацию трех деловых стратегий территории – «**портфельной**» стратегии, стратегии **роста** и **конкурентной** стратегии.

«**Портфельная**» стратегия территории позволяет оценить, какое развитие территориального продукта через создаваемые виды деятельности может обеспечить устойчивое развитие муниципального образования в будущих периодах, какие виды деятельности должны быть признаны приоритетными сегодня, чтобы через период времени стать основными на территории и обеспечить достаточный уровень доходности для следующего витка развития.

Стратегия роста территории отражает возможные перспективы роста за счет выбора стратегии проникновения, развития территориального продукта, развития рынка (с позиции группы клиентов и географии рынка) или диверсификации деятельности. Выбор соответствующей стратегии роста предполагает проведение мероприятий, направленных на старые и новые рынки, старое и новое качество территориального продукта.

Осуществив деление конкурентных преимуществ муниципального образования на внешние и внутренние, а также ориентируясь на все или на один сегмент рынка, можно получить три возможных варианта конкурентных стратегий: стратегию дифференциации, стратегию доминирования по издержкам и стратегию концентрации (специализации).

Функциональные стратегии носят прикладной характер и нацелены на достижение определенных результатов в работе отдельных служб (отделов) территориальных органов власти, призваны обеспечить эффективное поведение функционального подразделения в рамках деловых стратегий территории. Успешная реализация функциональных стратегий (кадровой, финансовой, инвестиционной и др.) становится возможна в случае практического применения территориального маркетинга.

При реализации инвестиционной стратегии территории особое внимание уделяется повышению инвестиционной привлекательности муниципального образования – одного из базовых элементов конкурентоспособности.

Инвестиции следует рассматривать в широком аспекте, выделяя ма-

териальные, нематериальные и финансовые инвестиции. Основным источником инвестиций являются жители этой территории, которые своей деятельностью способствуют ее развитию. Одной из важных задач территориального менеджмента является сохранение и развитие внутренних инвестиций в виде материальных, человеческих, инновационных и других ресурсов резидентов территории, поскольку только в этом случае можно рассчитывать на приток инвестиций извне.

Инвестиционную привлекательность муниципального образования можно оценивать посредством анализа инвестиционного риска и инвестиционного потенциала. Механизм формирования инвестиционной привлекательности муниципального образования будет запущен только в том случае, если руководители и специалисты органов власти осознают необходимость эффективно использовать свой «управленческий» ресурс и будут стремиться повысить инвестиционную привлекательность территории, в том числе за счет повышения качества своей работы.

Качество менеджмента территории может стать основным конкурентным преимуществом муниципального образования и оказаться важной составляющей высокого инвестиционного потенциала территории, а значит, положительно влиять на инвестиционную привлекательность.

ГЛАВА 4. РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

Разделы: *Особенности маркетинговых отношений в поселениях*
Условия для внедрения маркетинга территории
в муниципальном образовании

4.1 Особенности маркетинговых отношений в поселениях (городских округах, районах)

Для достижения успешного социально-экономического развития территории важно определить, в какой среде проходит функционирование и развитие территории, в какой маркетинговой среде действуют субъекты территориального маркетинга.

Маркетинговая среда территории – это совокупность условий, сил, субъектов, которые оказывают влияние на функционирование и развитие территории. Маркетинговая среда территории подразделяется на внутреннюю среду территории и внешнюю среду территории.

4.1.1 Внутренняя среда муниципального образования

Внутренняя среда муниципального образования может быть представлена следующими тремя составляющими.

1. Весь комплекс ресурсов, находящихся на территории в количественном и качественном измерении.

2. Параметры социально-экономического состояния муниципального образования.

3. Ситуационные факторы внутри соответствующих органов законодательной и исполнительной власти на территории как некие «организационные системы», осуществляющие определенные управленческие функции.

Рассмотрим более подробно элементы внутренней среды территории. По каждому элементу внутренней среды мы приведем перечень характеристик, который можно дополнить или раскрыть более детально.

Первая составляющая внутренней среды территории – это комплекс ресурсов муниципального образования, находящихся на территории.

Существуют разные критерии классификации ресурсов территории. Мы принимаем для анализа один из вариантов, в соответствии с которым ресурсы территории можно условно разделить на три укрупненные группы:

- природные ресурсы и географическое положение;
- технологические ресурсы;
- социальные ресурсы.

К *природным ресурсам* можно отнести совокупность тел и сил при-

роды, которые по природному генезису можно было бы разделить на минеральные ресурсы (топливно-энергетические, рудные, химическое сырье и природные строительные материалы и нерудные полезные ископаемые) и ресурсы биосферы (земельные, водные и биологические ресурсы).

При характеристике природных ресурсов необходимо обратить внимание на размещение природных ресурсов, обеспеченность ресурсами отдельных отраслей муниципального хозяйства.

Важно обратить внимание и определить объекты природного наследия: природные памятники, геологические образования, природные объекты, которые имеют выдающуюся универсальную ценность с точки зрения науки, сохранения или приумножения природной красоты. Выделить основные характеристики рельефа, климата, растительного и животного мира.

К группе природных ресурсов необходимо добавить характеристику положения территории:

- физико-географическое положение (местонахождение, протяженность территории, границы и т.д.);
- экономико-географическое положение (расположение, экономическое окружение, положение по отношению к важнейшим местонахождениям сырья, транспортно-географическое положение);
- политико-географическое положение (урегулированность территориальных вопросов).

Технологические ресурсы - это комплекс ресурсов, позволяющих вести производственную деятельность на территории. В эту группу ресурсов могут быть отнесены: материальные объекты хозяйственного и нехозяйственного назначения, количество и качество рабочей силы, уровень развития транспорта и размещение главных транспортных путей, развитие средств коммуникации, наличие объектов производственной инфраструктуры, инновационный потенциал территории (в том числе развитие бизнес-услуг).

Социальные ресурсы территории представлены совокупностью отношений, возникающих между людьми, населяющими территорию, в процессе их взаимодействия друг с другом. В первую очередь необходимо дать характеристику населения (естественный прирост, процессы миграции, половозрастная структура и т. д.), обратить внимание на размещение населения по территории и традиционную схему размещения жителей по территории, дать оценку социальной структуры, рассмотреть традиционные виды занятости, изучить национальный и религиозный состав населения. В эту группу ресурсов территории очевидно надо отнести и ее социальную инфраструктуру.

Ряд ресурсов территории необходимо принять за данность, которую невозможно изменить, например, физико-географические характеристики территорий или полезные ископаемые, животный и растительный

мир территории. Но активная деятельность жителей и бизнесов территории может привести к серьезному воздействию на данные виды ресурсов, например, в результате неоправданных действий человека может происходить сокращение и уничтожение отдельных видов природных ресурсов.

Часть ресурсов территории является более мобильной, например, характеристики демографической среды или показатели развития бизнеса и инфраструктур территории. Изменения этих видов ресурсов могут происходить при целенаправленной политике на федеральном уровне, уровне субъектов Федерации или местном уровне. Эти виды ресурсов изменяются в ограниченных пределах и, как правило, за счет привлечения дополнительных финансовых, интеллектуальных и материальных ресурсов.

Вторая составляющая внутренней среды территории - это параметры социально-экономического состояния муниципального образования. Перечень параметров может быть значительным и отличаться в зависимости от «масштаба» административно-территориального образования, например, сельское или городское поселение, муниципальный район или субъект Российской Федерации. Параметры социально-экономического состояния территории могут быть объединены в следующие группы:

- показатели, отражающие финансы территории (доходы и расходы бюджета, объем безвозмездных перечислений от бюджетов других уровней);

- показатели, отражающие экономическое благополучие жителей территории (средняя заработная плата, динамика соотношения средней заработной платы к прожиточному минимуму, объем платежей за жилищно-коммунальные услуги, просроченная задолженность по заработной плате);

- показатели, отражающие социальное благополучие жителей территории (уровень регистрируемой безработицы, уровень преступности, виды и формы социальной поддержки, обеспеченность объектами культуры, здравоохранения и образования и др.);

- показатели, отражающие уровень развития производственной и непроизводственной сферы на территории (динамика объема производства предприятий, в том числе малых предприятий, занятость, объем товарооборота и реализации платных услуг и др.).

Эта составляющая внутренней среды территории может подвергаться значительным колебаниям во времени и по причинам, не всегда зависящим от качества территориального управления, осуществляемого на конкретной территории. Например, резкое понижение курса рубля в 1998 г. привело к значительному повышению доходов субъектов РФ, на территории которых были сосредоточены экспортно-ориентированные предприятия.

Вторая составляющая внутренней среды территории интересна тем, что представляет собой преимущественно количественные оценки, которые могут быть проанализированы в динамике, возможно построение трендов, выделение закономерностей. Показатели социально-экономического развития, приведенные к относительным величинам, например, на душу населения, становятся удобной формой сравнения социально-экономического развития разных территорий, а значит, могут стать основой конкурентного анализа.

Третья составляющая внутренней среды территории – это основные внутренние переменные, т. е. ситуационные факторы внутри соответствующего органа законодательной и исполнительной власти на территории как некоей организационной системы («коллективного менеджера»), осуществляющей определенные управленческие функции. Такими переменными в самой организационной системе в соответствии с классическими канонами менеджмента, которые требуют внимательного изучения, являются: цели, структура, задачи, технология и люди (работники организации), что и определяет в дальнейшем качество менеджмента на территории. Для удобства представим организационную систему как некую ОРГАНИЗАЦИЮ, у которой имеются все необходимые для нашего изучения переменные.

Организация – это группа людей с осознанными общими целями, поэтому органы местного самоуправления и можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям коллективно выполнить то, чего они не могли бы достичь индивидуально.

Для органов местного самоуправления важно помнить о разнообразии целей деятельности (увеличение собственных доходов, снижение уровня безработицы, повышение качества жилищно-коммунальных услуг и др.), а также о том, что исполнительная власть несет большую социальную ответственность и призвана осуществлять деятельность во благо и в интересах всех жителей соответствующей территории.

Структура организации позволяет ответить на вопрос: кто и что делает в организационной системе, т. е. это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей деятельности. Специфика горизонтального и вертикального разделения труда делает необходимым осуществление координации деятельности, разработки формальных механизмов координации действий, без чего различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица не смогут выполнять должным образом возложенные на них функции.

Разделение труда в организационной системе закрепляется перечнем сформулированных задач. Задача предписывается не работнику, а его должности, отсюда *задача* – это предписанная работа, которая должна быть выполнена в определенные сроки и определенным образом.

Если все работники органов власти будут должным образом осущест-

влять возложенные на них функции, деятельность организационной системы в целом можно считать успешной.

Технология в своем самом широком понимании – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации, людях.

Выполнение определенной задачи возможно только при использовании какой-то конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе в организацию, в форму, получаемую на выходе из организации. Речь идет о некоторых стандартных видах деятельности внутри каждого организационного звена и между звеньями для выполнения задач и достижения цели организационной системы в целом. Однако соблюдение технологического процесса возможно при наличии необходимых видов оборудования и определенном объеме финансирования.

Если все работники органов власти будут должным образом соответствовать требованию квалификационных навыков, обеспечены необходимым оборудованием и современной инфраструктурой, они смогут осуществлять возложенные на них функции, а деятельность организационной системы в целом можно считать успешной.

Работники органов власти должны обладать знаниями и навыками общего менеджмента. Вместе с тем, управление территорией предполагает наличие специальных знаний, умений и навыков, так как не всегда возможно использовать стандартные алгоритмы. На практике в деятельности органов местного самоуправления много недочетов: задачи слабо структурированы, существует множество альтернатив решения, весьма сильны неопределенности социального и политического характера. Следует внимательно относиться к оценкам качества управленческого труда и не завышать их.

Сотрудники органов местного самоуправления – это не просто определенное количество мужчин и женщин разного возраста, образования, квалификации, опыта работы, это еще и целый комплекс индивидуальных способностей, потребностей, ожиданий, ценностей, особенностей восприятия и точек зрения. Кроме личностных характеристик отдельных работников важно оценить рабочую среду организационной системы, сложившиеся группы, управленческое лидерство и ряд других параметров.

Из всех пяти характеристик внутренней среды муниципального образования как организационной системы, именно люди являются решающим фактором, влияющим на эффективное развитие территории.

Третья составляющая внутренней среды территории, на наш взгляд, является наиболее значимой для становления новой философии территориального менеджмента на принципах маркетинга территории.

Работники органа муниципальной власти должны принять свою новую роль: они оказывают услуги населению, население «приняло на работу» этого «коллективного менеджера» в целом и каждого из сотрудников в частности для выполнения определенных работ органами местного самоуправления и предоставления всем жителям территории общественных услуг. Население имеет право требовать квалифицированного, добросовестного исполнения профессиональных обязанностей и уважительного, внимательного отношения к нуждам и потребностям жителей муниципального образования.

Успешного социально-экономического развития территории невозможно добиться в следующих случаях:

- стратегические цели развития территории не определены;
- конкретные задачи и мероприятия не выполняются или выполняются с нарушением сроков и со сниженным качеством;
- организационная структура органов местного самоуправления сформирована нецелесообразно, т.е. сохраняются дублирование (пересечение) полномочий или отсутствует закрепление функций;
- не налажена технология принятия, исполнения решений, нечетко прописаны процедурные вопросы деятельности;
- сотрудники исполнительного органа власти невежливы, некоммуникабельны, конфликтны, не обладают навыками делового общения.

Оценка населением работы органов местного самоуправления всегда будет неудовлетворительной. Целью изменения положения дел должно стать повышение степени удовлетворенности населения работой органа исполнительной власти в целом и отдельными сотрудниками в частности.

Анализ системы управления территорией должен оценивать потенциал управления, определять соответствие системы управления целям и задачам развития территории и выявлять пути совершенствования системы управления за счет квалифицированного решения управленческих задач, оптимизации управленческих процедур и ряда других улучшений.

Таким образом, внутренняя среда территории представлена объективно существующими характеристиками самой территории, важное отличие внутренней среды территории состоит в том, что она является контролируемым фактором развития муниципального образования и при необходимости большая ее часть подлежит корректировке, улучшению и обязательному учету состояния внешней среды.

4.1.2 Внешняя среда муниципального образования

Переходя к рассмотрению влияния внешней среды на организационные системы местного уровня отметим, что в управленческой мысли представления о значении внешнего окружения и необходимости учи-

тывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 1950-х гг.

Как указывают М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, организации подобны биологическим организмам, которые выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. Внешняя среда отличается сложностью (состоит из большого количества факторов), характеризуется взаимосвязанностью факторов (изменение одного фактора может привести к изменению другого фактора), находится в постоянном изменении и отличается неопределенностью информации (в количественном и качественном аспектах).

На *внешнюю среду* муниципального образования оказывают влияние контролируемые и неконтролируемые факторы.

Контролируемые факторы – это факторы, которыми управляют органы местного самоуправления и факторы, определяемые маркетинговыми службами, созданными в пределах компетенции местного самоуправления.

Неконтролируемые факторы – это воздействующие на маркетинговую деятельность муниципалитета (организации, созданные органами местного самоуправления) элементы, которые не могут управляться органами местного самоуправления (организацией, в составе которой службы маркетинга).

Деление маркетинговой среды на контролируемые и неконтролируемые факторы позволяет выявить активную (неактивную) позицию местного сообщества на рынке услуг в области маркетинговой деятельности. В этом случае можно не только изучить маркетинговую среду, выявить предпосылки к изменению условий для эффективного развития муниципального образования, но и проанализировать деловую среду территории (позиции лиц, которые работают в этой среде с учетом их целей, корпоративной культуры и т.д.). Деятельность органов местного самоуправления на основе анализа контролируемых и неконтролируемых факторов позволяет достигать большей эффективности взаимодействия со всеми субъектами.

Изучение маркетинговой среды территории позволит определить, какие условия, силы, субъекты оказывают влияние на развитие территории; уточнить, насколько эти факторы подвержены воздействию, можно ли прогнозировать, выявлять причинно-следственные связи, осуществлять управление этими факторами. Анализ маркетинговой среды территории позволит выработать определенные модели, инструменты, которые может использовать территория в лице органов исполнительной и представительной власти в области развития внутренней среды территории, а также по организации взаимодействия с основными силами и субъектами внешней маркетинговой среды территории.

Насколько применимо сложившееся в менеджменте и маркетинге по-

нятие «внешней среды» к территориальному маркетингу? Следует сделать одно уточнение. Коммерческое предприятие, которое не приспособилось к окружающей среде, не сможет выжить и прекратит свое существование, в то время как функция управления территорией остается всегда, постоянно присутствует при любом изменении внешней среды. При недостаточном учете изменений внешней среды социально-экономическое развитие территории может ухудшиться, но сама территория не может перестать существовать.

У классиков менеджмента внешняя среда делится на две части: *среда прямого воздействия* и *среда косвенного воздействия*. *Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. Под *средой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них. Во многом сохраняя смысловое наполнение, позже вводятся такие понятия, как *внешняя микросреда* и *внешняя макросреда*. При этом к микросреде относят хозяйствующие субъекты и группы лиц, с которыми предприятие имеет непосредственные контакты в процессе своей деятельности. Внешнюю макросреду образуют общие факторы и условия, в которых предприятие осуществляет свою деятельность.

Рассмотрим подробнее внешнюю среду муниципального образования, выделяя микро- и макроуровень территории.

Внешняя микросреда территории – это:

- потребители ресурсов территории и общественных услуг, предоставляемых исполнительным органом власти муниципального образования;
- другие муниципальные образования, с которыми оно сотрудничает, соседствует и которые выступают как конкуренты в борьбе за привлечение ресурсов (финансовых, материальных, человеческих и др.) на свою территорию;
- головные организации и учреждения, филиалы и структурные подразделения которых осуществляют свою деятельность на территории. Для уровня муниципального образования это, например, Управление федеральной почтовой связи по субъекту Федерации, которое принимает решение об открытии (закрытии) отделения связи в конкретном населенном пункте;
- вышестоящие органы исполнительной власти, которые осуществляют возложенные на них функции на данной территории.

Например, для уровня муниципального образования таким элементом внешней среды является Правительство субъекта Российской Федерации (Министерство сельского хозяйства Хабаровского края принимает решения, в каком объеме, в какие сроки и в каком виде оказать поддержку производителям сельскохозяйственной продукции за счет средств краевого бюджета).

Таким образом, внешняя микросреда территории – это относительно самостоятельные от территории частные лица, коммерческие и некоммерческие организации и учреждения, которые живут или осуществляют деятельность (коммерческого и некоммерческого характера) на данной территории и выступают в роли потребителей, конкурентов, поставщиков и посредников в движении ресурсов и благ территории.

Важно заметить, что элементы внешней микросреды не подлежат прямому контролю и не подотчетны территории, например:

- человек не обязан жить или вести деятельность на конкретной территории (если только он не ограничен в гражданских правах);
- муниципальное образование не может запретить территории - конкуренту разработать свою более эффективную программу мер поддержки инвесторов;
- банк или почта не обязаны иметь (сохранять) филиалы на данной территории;
- федеральное и региональное правительство может проводить определенную политику, распределяя финансовые ресурсы между муниципальными образованиями, учитывая общегосударственные приоритеты.

Все элементы внешней микросреды относятся к территории, как к одному из возможных мест применения своих ресурсов (интеллектуальных, финансовых и др.), значит, они имеют возможность выбора муниципального образования (части территории) как места размещения своих ресурсов. Муниципальное образование может создать условия для того, чтобы выбор состоялся в его пользу, для чего необходимо осуществить целый ряд маркетинговых процедур от анализа мотивов предпочтения до разработки политики стимулирования и продвижения. В этом смысле объекты внешней микросреды оказывают воздействие на муниципальное образование, задают «правила игры» для территории, побуждают органы местного самоуправления или население выполнять определенные действия. Одновременно с позитивным (негативным) влиянием целевых групп внешней среды следует проявлять и отношение муниципального образования к своей внешней микросреде, и оно должно быть активным. Например, интерес не просто к миграции населения, а миграции лиц трудоспособного возраста, готовых поселиться в сельской местности и развивать производство сельскохозяйственной продукции. Муниципальное образование может иметь свое видение и намерения, формировать определенный порядок и процедуру действий, а значит, косвенно, опосредованно влиять на внешнюю микросреду.

Внешнюю макросреду муниципального образования представляют силы, проявляющиеся время от времени, не регулярно или не напрямую. Можно также отметить, что изменение внешней макросреды оказывает свое воздействие по двум аспектам:

- изменение внешней макросреды может изменить фоновые условия развития территории;

- изменение внешней макросреды может оказать воздействие на развитие и действия элементов внешней микросреды территории.

Факторы внешней макросреды, также, как и факторы внешней микросреды, не подлежат контролю со стороны муниципального образования. В отличие от внешней микросреды внешняя макросреда муниципального образования не может быть даже косвенно изменена по его инициативе или под воздействием в краткосрочной или среднесрочной перспективе.

Анализ внешней среды муниципального образования можно проводить, используя технику PEST-анализа, когда выделяются политические и правовые, экономические, социальные и технологические компоненты внешней макросреды и предпринимается попытка рассмотреть, насколько изменение данных компонентов может сказаться на деятельности организационной системы в целом.

Можно выделить следующие группы факторов:

- *политико-правые факторы* (нормативно-правовые документы, предусмотренные правила и процедуры принятия управленческих решений соответствующего уровня и др.);

- *макроэкономические факторы* (проводимая финансовая, бюджетная, налоговая политика соответствующего уровня и общие макроэкономические тенденции и др.);

- *социокультурные факторы* (качество и культура национальных отношений, сложившиеся культурные традиции, обычаи и др.);

- *технологические факторы* (уровень достижений научно-технического развития, развитие новых источников энергоресурсов и др.).

Применительно к территории важно сделать одно уточнение. Специфика внешней макросреды территории состоит в том, что в зависимости от того, какая конкретно территория по уровню административно-политического деления анализируется, будет происходить уточнение элементов внешней макросреды. Так, для уровня муниципалитета внешней макросредой будут факторы, задаваемые преимущественно на уровне страны, для субъекта РФ основными факторами внешней макросреды могут быть условия межгосударственных соглашений, международные стандарты. Следует относиться к внешней макросреде как к объективной данности. Внешняя макросреда одинакова для всех, и более успешной будет то муниципальное образование, которое лучше приспособилось, подстроилось.

Хотя воздействовать на внешнюю макросреду нельзя, ее можно и надо изучать. Муниципальное образование должно пытаться предвидеть изменение внешней макросреды и разрабатывать механизмы адаптации к неконтролируемым факторам. Потенциальное или реальное изменение внешней макросреды кардинальным образом может отразиться на перспективах развития муниципального образования. Например, если

территориальный продукт муниципального образования (продукция градообразующего предприятия) экспортируется за рубеж железнодорожным транспортом, администрация местного самоуправления должна отслеживать изменение транспортных тарифов и курс национальной денежной единицы, понимая, что изменение этих факторов может отрицательно (положительно) сказаться на финансовом состоянии предприятия, а значит и на муниципальном образовании в целом.

Осознавая подобные риски для муниципального образования, органы местного самоуправления могут предусмотреть варианты развития других направлений деятельности целевых групп территории. Поэтому анализ факторов внешней макросреды муниципального образования очень важен при разработке и осуществлении стратегического менеджмента территории. Ожидаемые изменения внешней макросреды муниципального образования закладываются как корректирующий фактор, который необходимо учитывать при разработке планов социально-экономического развития территории.

Выводы:

Маркетинговая среда муниципального образования представлена внутренней и внешней средой. Элементами **внутренней среды** муниципального образования являются ресурсы территории, достигнутый уровень социально-экономического развития и ситуационные факторы внутри соответствующих органов местного самоуправления. Внутренняя среда муниципального образования является контролируемым фактором и может быть улучшена.

Внешняя среда муниципального образования представлена двумя составляющими – внешней микросредой территории и внешней макросредой территории. Внешняя среда территории является неконтролируемым фактором. Активная управленческая политика органов власти может оказать косвенное воздействие на развитие внешней микросреды.

Изучение, прогнозирование развития внешней среды муниципального образования позволяет своевременно выработать ответные действия, эффективно приспособиться, использовать позитивные тенденции развития внешней среды с целью значительно повысить уровень конкурентоспособности муниципального образования и создать предпосылки успешного развития.

4.2 Условия для внедрения маркетинга территории в муниципальном образовании

Одной из важнейших задач современного этапа развития страны является повышение эффективности территориального управления, что должно проявиться в следующем:

- ориентации на результат управления, а не на понесенные затраты;
- умении правильно выбрать приоритеты и концентрировать ресурсы

на решении ключевых задач функционирования и развития территории;

- консолидации усилий разных ведомств и организационных звеньев в решении комплексных задач;
- повышении персональной ответственности менеджеров;
- повышении умений по прогнозированию, планированию и контролю за использованием бюджетных средств;
- развитию новых форм и методов управления, которые в максимальной степени были бы адекватны, с одной стороны, процессам интеграции и глобализации, а с другой – учитывали ужесточения международной территориальной конкуренции.

Совершенствование территориального управления может быть достигнуто благодаря постановке территориального маркетинга. В случае, когда органы местного самоуправления осознают, что маркетинг территории является новым фактором территориального управления, встают вопросы: «как это практически делать?» и «с чего начинать?» Рассмотрим процесс внедрения маркетинга территории подробнее.

Инициатором внедрения маркетинга территории, как правило, становится орган исполнительной власти и/или его руководитель. Инициатива внедрения маркетинга территории может исходить непосредственно и от органа представительной власти. Плохо, когда орган исполнительной власти хотел бы реализовать некоторые установки маркетинга территории, что предполагает и определенные затраты бюджетных средств, и не находит понимания у депутатов. Также можно не получить эффекта, если депутаты поручили, а сотрудники исполнительного органа власти, не умея и не желая работать по-новому, «заволокитили» работу. Поэтому одной из важнейших предпосылок достижения эффекта от использования маркетинга территории является объединение усилий всей системы органов местного самоуправления.

Процесс внедрения территориального маркетинга предполагает последовательное проведение определенных работ. Можно выделить пять этапов.

Организационный этап, основной задачей которого является создание организационного звена в органах местного самоуправления, как правило, исполнительной власти, призванного осуществлять организацию и реализацию территориального маркетинга. На этом этапе происходит выявление всех субъектов маркетинга территории, проводится работа по координации усилий, возможно, создание или выбор общественной (некоммерческой) организации, кадры которой способны осуществлять конкретные мероприятия в области маркетинга.

Этап сбора и анализа вторичной и первичной информации. На этом этапе необходимо определить и проанализировать минимально достаточный уровень уже существующей информации о территории, который позволит провести первичный анализ маркетинговой среды му-

ниципального образования и, при необходимости, отдельных населенных пунктов или поселений.

Информационное поле, сформированное на данном этапе, позволит охарактеризовать внутреннюю и внешнюю маркетинговую среду муниципального образования. Информация будет использована в дальнейшей работе при разработке отдельных элементов территориального продукта, сегментации, позиционировании и выработке деловых стратегий развития территории.

Аналитический этап разработки комплекса маркетинга территории Деятельность органов местного самоуправления в рамках данного этапа носит инновационный характер для территории. Конкретным результатом работ по этому этапу должен стать документ – план маркетинга территории, возможно, в форме Целевой программы.

Работа над планом маркетинга территории должна вестись с привлечением всех субъектов территориального маркетинга. Итоговый документ представляется общественности с целью последующей *выработки политики территориального маркетинга*. В случае получения статуса «Целевой программы», документ выносится на рассмотрение и утверждение органом представительной власти территории. План маркетинга дополняется пакетом сопутствующих документов, обеспечивающих его реализацию.

Этап реализации плана маркетинга, который предполагает не только воплощение в жизнь разработанных конкретных мероприятий, но и постоянный мониторинг изменений внешней и внутренней среды территории с целью своевременно выявить события, тенденции, способные отразиться на реализации плана маркетинга и при необходимости скорректировать мероприятия плана маркетинга.

На этапе реализации проводится текущий контроль за выполнением краткосрочных мероприятий как со стороны организационного звена в органе исполнительной власти, так и со стороны других субъектов маркетинга.

Этап итогового контроля, на котором подводятся общие итоги выполнения плана маркетинга территории. Поскольку всегда есть вероятность несовпадения планируемых действий и фактического результата, данный этап должен содержать в себе значительный элемент аналитической работы.

Одной из основных задач этого этапа должен стать поиск причин, повлекших за собой несовпадение планируемых действий и их фактического воплощения. Чем корректнее будут обозначены факторы внешнего и внутреннего характера, способные отразиться на действиях субъектов в области территориального маркетинга, тем точнее может стать следующий этап действий в области маркетинга территории.

Окончание первого цикла планирования и начало нового цикла пла-

нирования маркетинговых действий на следующий временной период фактически объединяют в себе первые два этапа постановки маркетинга и позволяют сформировать информационное поле для нового плана маркетинга территории на последующий период времени. Данная схема постановки территориального маркетинга является укрупненной и скорее отражает логику и общую последовательность действий, способных привести к разработке и началу реализации маркетинговых действий.

Рассмотрим более подробно все этапы организации внедрения территориального маркетинга.

4.2.1. Организационный этап

На этапе организации внедрения маркетинга территории необходимо принять административное решение и сформировать организационное звено или выделить штатную должность в рамках организационного звена. Как правило, если не создается новая структура, то наделяется полномочиями структурное подразделение, в задачу которого входит решение вопросов экономического развития территории.

Основной функцией нового организационного звена или сотрудника должна стать работа по внедрению и осуществлению территориального маркетинга. Количество сотрудников для новой задачи (отдел, служба, специалист) зависит от масштаба и финансовой обеспеченности муниципального образования.

Для выполнения работ по маркетингу территории должны привлекаться лица, имеющие специальную подготовку или после получения необходимых знаний на специальных курсах повышения квалификации. Это могут быть государственные или муниципальные служащие, прошедшие переподготовку по проблематике маркетинга или профессиональные маркетологи и лица, имеющие знания и опыт работы в области политологии, социологии, социальной работы, менеджмента.

В условиях незначительных финансовых средств или ограниченности штатного расписания возможно заключение договора на выполнение работ в области маркетинга с физическим или юридическим лицом.

Если территориальным маркетингом намерены заниматься малые административно-территориальные единицы (сельские и городские поселения), возможна кооперация усилий и финансовых средств.

Соседние поселения бывают во многом схожи, имеют примерно одинаковые ресурсы и потенциал. Стоит задуматься о выгодах сотрудничества и кооперации. Малые административно-территориальные единицы могут поручить проведение маркетинга территории одному исполнителю. Например, туристический маршрут будет более интересен, если включить в него посещение нескольких туристических объектов, расположенных в соседних поселениях. Продвижение туристического маршрута способствует повышению известности каждой территории, территориальный маркетинг и туристический маркетинг находятся во взаимосвязи.

Одной из первых задач, к решению которой должен приступить отдел (служба) территориального маркетинга, является выявление всех потенциальных субъектов маркетинга территории (частных лиц, организаций, учреждений) и всех заинтересованных в этом сил.

Объединение всех разрозненных усилий и согласование интересов возможно на базе признания высшей ценностью жизни человека и создание условий для его всестороннего и комплексного развития и должно строиться не на противопоставлении интересов и задач, а на поиске зон взаимного проникновения и сотрудничества. Следует учитывать тот факт, что при объединении разных субъектов территориального маркетинга могут быть организации, деятельность которых на первый взгляд разнонаправлена, бывают противопоставленные друг другу интересы (например, НКО экологов и предпринимателей в вопросах освоения природных ресурсов).

Для успешного внедрения маркетинга территории можно предложить следующие субъекты.

1. Коммерческие предприятия и учреждения, успех которых определяется культурными и историческими объектами, природными ресурсами территории:

- туристические компании;
- предприятия по производству особой (исключительной) сырьевой продукции, производству уникальных товаров конечного потребления;
- учреждения культуры, образования, здравоохранения (музеи, заповедники, этнографические деревни, учебные заведения, санатории и т. д.);
- научные учреждения территории, так как могут обладать информацией о природных ресурсах территории, в том числе уникальных, или располагать сведениями о развитии коренных этносов территории (язык, словесные памятники), или представлять собой известные научные школы математики, физики и других областей знания;
- образовательные учреждения, особенно высшего и среднего профессионального образования, так как могут представлять интерес для жителей муниципального образования и для жителей других территорий.

Деятельность коммерческих предприятий и учреждений данной группы во многом ориентирована на признание их трудов и продукции за пределами муниципального образования, региона, страны.

2. Некоммерческие организации, осуществляющие деятельность на территории муниципального образования. Среди некоммерческих организаций можно выделить общественные организации, объединяющие физических и юридических лиц, вне зависимости от профиля деятельности (этнические, религиозные, экологические, молодежные, детские, профессиональные и др.). Это могут быть некоммерческие организа-

ции, расположенные на других территориях, но объединяющие в своих рядах выходцев из муниципального образования, например, землячество выходцев из муниципального образования, ныне проживающих за пределами муниципального образования, что позволяет сформировать широкий общественный фронт поддержки территории за ее географическими границами. Особое внимание следует уделить тем НКО, которые заинтересованы в сотрудничестве и поиске новых партнеров на других территориях.

3. Частные лица, которые обладают определенными умениями, навыками, имеют достижения в области литературы, искусства, спорта, культуры и других видов деятельности и заинтересованы в расширении своей известности, развитии сотрудничества с другими частными лицами. В эту группу могут входить все неравнодушные к успехам развития муниципального образования люди, готовые потратить свое время, силы, использовать знания и умения для улучшения жизни на этой территории.

4. Органы местного самоуправления. Для усиления влияния и контроля депутаты и администрация могут создать Комиссию по вопросам территориального маркетинга.

После отбора субъектов территориального маркетинга и первичных консультаций целесообразно провести ряд публичных мероприятий (конференция, общественные слушания, круглый стол и др.) для включения потенциальных субъектов территориального маркетинга в реальную коллективную работу по маркетингу территории. В рамках данных мероприятий:

- уточняются цели, задачи и принципы сотрудничества;
- формируются группы экспертов, которые в дальнейшем будут задействованы в работе по реализации маркетинга территории;
- определяются формы взаимодействия, составляется план мероприятий, определяются формы общественного участия и контроля;
- создается Координационный совет субъектов территориального маркетинга, который имеет право совещательного голоса и участвует в подготовке, реализации и контроле маркетинговых мероприятий территории;
- разрабатываются процедуры деятельности Координационного совета субъектов маркетинга территории.

Одной из важных задач данного этапа становится вопрос о привлечении средств для осуществления мероприятий в области маркетинга территории. Помимо бюджетных средств, предусмотренных на эти цели, может быть создана новая общественная некоммерческая организация с правом юридического лица, например, Ассоциация (Фонд) развития территории муниципального образования. Создание такой Ассоциации (Фонда) позволило бы привлекать финансовые ресурсы за счет грантов

и других источников (спонсорской помощи и взносов) на реализацию мероприятий в области маркетинга территории. При желании члены Координационного совета субъектов маркетинга территории могут стать учредителями данной некоммерческой общественной организации.

Специфика этого этапа такова, что формирование базы данных субъектов территориального маркетинга предполагает как постоянный мониторинг и пополнение базы данных потенциальных субъектов, так и ведение базы данных реальных субъектов маркетинга территории.

4.2.2. Этап сбора вторичной и первичной информации

Второй этап организации территориального маркетинга должен быть сориентирован в большей степени на исследовательскую работу, а именно **сбор и анализ** вторичной и формирование первичной маркетинговой информации о территории.

Вторичная информация – это информация ранее существовавшая, но разобшенная, устаревшая и поэтому требующая перепроверки, уточнения, обновления, дополнения. Изначально следует определить временной интервал информации, который мы будем анализировать, например, последние 5-10 лет. Следует обращать внимание лишь на наиболее интересные факты и события, которые вызвали значительные изменения тенденций социально-экономического развития исследуемой территории.

Вторичной информацией являются:

- официальная статистика, информационные материалы органов власти;
- официальные нормативно-правовые документы, в том числе целевые территориальные программы;
- официальная символика (герб, флаг, гимн) территории;
- ранее изданные информационно-рекламные материалы о территории (буклеты, плакаты, календари, значки, открытки, фотоальбомы и др.);
- информация, размещенная на сайтах органов власти;
- межтерриториальные, региональные, международные проекты, совместные программы, которые осуществляла ранее или ведет сейчас территория;
- информация о частных лицах широко известных за пределами территории (культура, спорт, производство, медицина, образование и т. д.);
- календарь памятных дат и событий территории (спортивные соревнования, профессиональные праздники, публичные мероприятия и т. д.);
- информация в центральной и местной прессе о территории в области экономики, политики, спорта, культуры и по другим направлениям;
- сувениры и подарки с изображением символов территории;
- объекты материальной культуры: художественные произведения (кино, литература, музыка), документальные фильмы, книги, открытки,

посвященные или содержащие в себе ссылку, упоминание о территории в целом или об исключительных, уникальных объектах территории (архитектурных, рекреационных, этнографических, археологических, спортивных, научно-исследовательских, производственных);

- сложившиеся словосочетания (фразеологизмы) о территории, о природных объектах и культурно-исторических памятниках, о жителях, о видах деятельности территории.

Для сбора вторичной маркетинговой информации о территории необходимо подключать широкую общественность – творческие союзы, музейных и библиотечных работников, студентов, школьников, частных лиц (краеведов, фольклористов, филателистов, книголюбов и др.). Можно организовать публичные мероприятия: провести тематические выставки в музеях, студенческие и школьные конференции, конкурсы среди читателей газет, цикл радио- и телепередач, общественные слушания.

Этап сбора вторичной маркетинговой информации может носить длительный характер и поэтому важно определить необходимый и достаточный объем вторичной информации. Следует в первую очередь обращать внимание на ту информацию, которая отражает специфику территории, подчеркивает определенную исключительность территории или редко встречается у других, схожих по месторасположению территорий (территорий-конкурентов, отвечающих на аналогичные потребности).

Поиск ответов на вопросы об исключительности территории означает переход к выработке первичной маркетинговой информации о территории, которая пока отсутствует или ранее не исследовалась. Для сбора и анализа первичной информации следует привлечь экспертов от разных субъектов территориального маркетинга.

Следующим направлением маркетинга территории будет **изучение вторичной и сбор первичной маркетинговой информации** о территории, позволяющее проанализировать состояние внутренней и внешней среды муниципального образования.

На данном этапе проводится анализ и оценка внутренней среды муниципального образования (динамика развития ресурсов и параметров социально-экономического состояния), что является традиционным. Новым в оценке будет являться анализ качества территориального менеджмента.

Заявляемая цель развития муниципального образования, такая как повышение благосостояния жителей территории, защита интересов и безопасности во всех сферах деятельности и жизнеобеспечения, является некоторым сложением двух векторов: вектора действий непосредственно власти и вектора действий прямых участников процесса – жителей, бизнесов, НКО.

Необходимо более четко обозначить ту часть усилий, за которые от-

вечают исключительно органы муниципальной власти. Можно выделить три направления усилий органов местного управления, которые следует рассматривать наиболее глубоко.

В частности, органы местного самоуправления обязаны обеспечить соблюдение прав и свобод жителей территории в пределах своей компетенции, организовать взаимодействие всех субъектов маркетинга территории, заинтересованных в успешном развитии муниципального образования, создать условия для развития частных инициатив коммерческого и некоммерческого характера.

Для оценки качества территориального менеджмента следует:

- оценить цели и задачи деятельности исполнительного органа власти;
- проанализировать эффективность организационной структуры исполнительного органа власти;
- выявить наличие прямой личной ответственности руководителей организационных звеньев за исполнение поставленных задач;
- провести оценку внутреннего порядка (принятие, исполнение и контроль за исполнением управленческих решений) и внешнего (между организационными звеньями) процесса согласования и реализации комплексных управленческих решений;
- оценить уровень профессиональной квалификации и мотивации сотрудников. Основным критерием профессионального отбора муниципальных служащих должно стать понимание задачи квалифицированно оказывать общественные услуги с целью достичь максимального эффекта (социального, экономического, бюджетного и др.) с минимальными затратами средств в ограниченный период времени.

Именно качество территориального менеджмента часто нуждается в самом серьезном реформировании.

Следующим направлением будет **проведение оценки внешней микро- и макросреды** муниципального образования.

Оценка внешней микросреды муниципального образования позволяет выявить элементы внешней микросреды и собрать информацию о количественных и качественных характеристиках в динамике последних 3-5 лет, выделить, какие изменения произошли или происходят по каждому элементу внешней микросреды и каковы последствия этих изменений для территории. Следует выделить как позитивные, так и негативные события, тенденции развития внешней микросреды территории. Необходимо понять, может ли территория (в лице субъектов территориального маркетинга) каким-либо образом усилить позитивные тенденции или минимизировать последствия негативных тенденций для развития муниципального образования.

Отметим, что в ходе внедрения маркетинга территории, следует изучать, прогнозировать и приспособляться к элементам внешней микро-

среды, а также влиять через косвенные механизмы на элементы внешней микросреды с целью повышения привлекательности и сохранения конкурентоспособности территории.

Рассмотрим пример. В населенном пункте было расположено отделение почты. Анализ этого элемента внешней микросреды муниципального поселения выявил угрозу: «Почта России» рассматривает вопрос закрытия отделения почты в этом населенном пункте по причине превышения текущих расходов над доходами отделения почты. Поскольку закрытие отделения почты приведет к ухудшению условий жизнедеятельности на территории, следует совместно с руководством «Почта России» рассмотреть все возможные варианты по сохранению отделения. Можно снизить размер арендных платежей за муниципальное помещение или предложить лучшее помещение (больших размеров), в котором отделение почты сможет развивать новые почтовые и сопутствующие услуги для населения, что поднимет интерес ведомства к сохранению почтового отделения для обслуживания местного населения на данной территории.

Анализ внешней микросреды муниципального образования позволяет скорректировать собственную позицию, определить приоритеты взаимоотношений с каждым из элементов внешней микросреды территории. Например, анализ внешней микросреды муниципального района позволил признать, что одной из основных негативных тенденций последних лет был конфликт между руководителем органа исполнительной власти муниципального района и Правительством субъекта Российской Федерации. Во имя развития района следует убрать причины конфликтной ситуации, выработать политику взаимоуважения и взаимодействия.

Анализ внешней микросреды муниципального образования позволяет выявить информацию, которая в дальнейшем будет использована при разработке программ социально-экономического развития муниципального образования, позиционирования и дифференциации территории.

Факторы внешней среды будут одинаковы для многих муниципальных образований, но могут иметь разное значение для конкретной территории, поэтому важно выделять те характеристики внешней макросреды, которые в максимальной степени оказывают воздействие на условия развития данного конкретного муниципального образования.

Например, для муниципальных образований Хабаровского края можно выделить следующие значимые факторы внешней макросреды:

- *политико-правовые факторы* – комплекс правовых и нормативных документов федерального уровня, в том числе те из них, которые в максимальной степени могут определять развитие Хабаровского края, например, Лесной кодекс Российской Федерации;
- *макроэкономические факторы*, среди которых, учитывая значительную ориентацию бизнесов Хабаровского края на экспорт, следует обращать внимание на изменение курса национальной денежной единицы

или, учитывая наличие ограниченного количества собственных энерго-ресурсов, изменение тарифов на электроэнергию;

- *социокультурные факторы*, в том числе численность и тенденция изменения половозрастной структуры населения, а также миграционные потоки как из ближнего, так и из дальнего зарубежья на территорию Хабаровского края, качество и культура национальных отношений, в том числе сохранение и развитие малых коренных народов;

- *технологические факторы*, такие как, например, решение на федеральном уровне о строительстве дорог на территории Хабаровского края, введение новых российских стандартов качества, особенно на продукцию статусных для края отраслей (переработка древесины, целлюлоза и др.).

Мы помним, что муниципальное образование не может прямым и косвенным образом изменить факторы внешней среды. Следует минимизировать негативные последствия и/или извлекать из ситуации максимальную пользу. Например, мы признаем, что миграция создает ряд социально-экономических проблем для принимающей территории (незнание русского языка переселенцами осложняет их трудоустройство и не позволяет получить достаточный уровень доходов). Органам местного самоуправления не стоит воспринимать эту ситуацию пассивно и следует выработать свою активную реакцию на процесс миграции, например, принять целевую программу миграции, в которой определить приоритеты муниципального образования (кто, в каком случае, при каких условиях, при соблюдении какой процедуры и т.д. может получить поддержку органов местной власти). Уважая национальные особенности, язык, культуру мигрантов, следует все-таки разработать для них ряд стимулов, которые бы способствовали более быстрой адаптации мигрантов к правилам и условиям жизнедеятельности принимающей их территории. Например, выделение дополнительных бюджетных средств для организации обучения русскому языку, основам культуры, традиций этой территории для детей и взрослых мигрантов способствует снижению непонимания, формирует лучший психологический климат, обозначает ожидания муниципального образования, дает возможность мигрантам найти работу и стать активными участниками жизни местного сообщества.

Анализ внешней среды территории позволяет выявить информацию, которая может быть использована при разработке отраслевых и целевых программ, уточнять условия специализации и кооперирования территории, выявлять новые точки и условия развития конкурентных преимуществ муниципального образования.

Из всего пакета первичной и вторичной маркетинговой информации следует выделить те параметры, изменение которых наиболее существенно для муниципального образования. Именно по этим параметрам

в дальнейшем будет осуществляться текущий мониторинг.

Таким образом, этап сбора и анализа вторичной и первичной маркетинговой информации по муниципальному образованию предполагает большой объем работ, часть из которых осуществлялась ранее, но не имела целью высветить исключительность и конкурентные преимущества территории.

Некоторые виды работ могут быть для экспертов принципиально новыми как по характеру задач, так и по методам сбора и обработки информации. На данном этапе внедрения маркетинга территории может потребоваться привлечение сторонних экспертов (частных лиц или консалтинговые организации, специализирующиеся по вопросам территориального менеджмента), оценки которых могут оказаться более непредвзятыми и объективными. Коллективное всестороннее обсуждение, доброжелательные и честные оценки событий, тенденций развития внешней и внутренней среды позволяют создать большую информационную базу для оценки комплекса территориального маркетинга и выработки политики в области маркетинга территории.

4.2.3. Этап анализа готовности к внедрению маркетинга территории

Третий этап организации маркетинга территории – это работа по определению инструментов комплекса территориального маркетинга и выработке политики маркетинга территории. Данный этап является наиболее наукоемким и инновационным. В рамках этого этапа предстоит последовательно решить ряд задач:

- дать характеристику инструментов комплекса территориального маркетинга анализируемой территории;
- определить круг потребителей территориального продукта, выработать критерии и провести сегментацию потребителей;
- проанализировать привлекательность рыночных сегментов;
- определить факторы конкурентоспособности данной территории;
- разработать деловые и функциональные стратегии развития территории;
- разработать прогнозно-аналитический документ стратегического характера, в рамках которого разработать план маркетинга территории;
- подготовить ряд сопутствующих документов, регламентирующих работу по реализации плана маркетинга территории.

Реализация первых пяти задач данного этапа предполагает конкретную работу в области территориального маркетинга применительно к определенному муниципальному образованию, например, разработка инструментов комплекса маркетинга территории г. Комсомольска-на-Амуре или г. Бикина, что предполагает выявление специфики исследуемого территориального объекта, сегментацию потребителей, конкурентных преимуществ и стратегий развития.

Глава 5. ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИИ

Разделы: *План маркетинга территории*

Реализация плана маркетинга территории

Рассматривая непосредственно процесс внедрения маркетинга территории остановимся подробнее на вопросах: *что должен собой представлять план маркетинга территории, какой должна быть процедура и необходимые условия его разработки, принятия, реализации и контроля?*

5.1. План маркетинга территории

План маркетинга территории всегда конкретен и должен содержать в себе результаты анализа, выработанные маркетинговые стратегии и программы их внедрения.

План маркетинга территории может содержать следующие разделы:

1. Резюме.
2. Цели: изложение миссии территории, описание целей территориального управления, отдельные цели по группам территориального продукта.
3. Описание территориального продукта: анализ территориального продукта, обзор существующего предложения, возможное изменение территориального продукта.
4. Анализ рыночной среды: рыночная среда и тенденции ее изменения, сегментация рынка, анализ поведения потребителей, анализ основных территорий-конкурентов.
5. Стратегии: основные целевые рынки, основа конкуренции (отличительные преимущества территории, факторы позиционирования территории в сознании потребителей и дифференциации), основные виды деятельности на территории в настоящем и будущем.
6. Ожидаемые результаты: прогнозы, качественные и количественные результаты.
7. Маркетинговые программы: задачи исполнителей плана, планы мероприятий.
8. Финансы: бюджет плана маркетинга, бюджет маркетинговых программ.
9. Контроль: формы и сроки текущего и итогового контроля, механизм корректирования плана, оценка эффективности реализации плана.
10. Операционные выводы: обзор необходимых изменений в существующих нормативных документах, перечень необходимых согласований, изменение процедур и др.
11. Приложения: данные PEST-анализа и SWOT-анализа, первичная

и вторичная информация, результаты социологических исследований и другая информация.

Первые пять позиций плана маркетинга должны быть наполнены информацией по анализируемой территории, поэтому рассматривать их содержательно мы не будем и остановимся подробнее на тех разделах плана маркетинга, по которым необходимо сделать некоторый комментарий: это оценка маркетинговых результатов, разработка маркетинговых программ и финансы территориального маркетинга.

Рассмотрим, что может быть определено как ожидаемые результаты реализации плана маркетинга через *количественные параметры*: например, увеличение количества:

- предприятий-резидентов территории;
- человек, решивших переехать на эту территорию для проживания;
- туристов, посетивших территорию;
- общественных услуг, в том числе тех, которыми может воспользоваться человек при помощи интерактивных средств;
- общественных мероприятий (выставки, ярмарки, профессиональные праздники, культурные и спортивные мероприятия);
- межтерриториальных договоров о сотрудничестве и кооперации;
- рост объемов внешних инвестиций в целом и в том числе по приоритетным отраслям.

Реализация плана маркетинга может иметь своим результатом также достижение ряда *качественных параметров*:

- рост известности населенного пункта в регионе и за его пределами,
- изменение имиджа территории, изменение (улучшение) мнения жителей о населенном пункте, рост осведомленности о ресурсах территории;
- рост лояльности потенциальных потребителей территориального продукта и другие параметры.

Если результат, который мы хотим достичь, носит качественный характер, следует выработать определенные количественно измеряемые показатели, необходимая динамика по которым будет свидетельствовать о достижении ожидаемого результата. Так, о росте лояльности потребителей территориального продукта могут свидетельствовать такие тенденции, как увеличение количества лиц, посетивших территорию повторно, давших положительные оценки условиям жизнедеятельности на территории, готовых пропагандировать свою территорию как комфортное и безопасное место проживания и/или ведения бизнеса, а также сокращение количества нареканий о некачественных общественных услугах.

Маркетинговые программы могут быть выработаны по наиболее важным задачам, например, программа продвижения информации о территории. Каждая программа должна включать в себя план мероприятий,

персональную ответственность исполнителей, сроки реализации мероприятий, отражать координацию усилий исполнителей и соисполнителей, формы и сроки контроля, в том числе общественного контроля, содержать информацию о финансировании отдельных мероприятий и программы в целом.

Исполнителями маркетинговых мероприятий могут быть сотрудники соответствующего организационного звена в органах местного самоуправления, члены Координационного совета субъектов территориального маркетинга или отдельные субъекты маркетинга территории.

При оценке финансов плана маркетинга и отдельных маркетинговых программ необходимо обратить внимание на следующее:

- может ли маркетинговое мероприятие быть осуществлено бесплатно;
- выявить источники финансовых средств: бюджетные и внебюджетные средства (гранты, средства спонсоров и др.);
- в случае прямых финансовых затрат должны быть разработаны сметы;
- в случае привлечения бюджетных средств можно ли задействовать средства из бюджетов разных уровней (вертикальное взаимодействие) или объединить финансовые средства бюджетов разных территорий одного уровня для решения общих задач (горизонтальное взаимодействие);
- определить график поступления финансовых средств;
- разработать процедуру контроля за использованием финансовых средств.

Говоря о финансах плана маркетинга, необходимо помнить, что маркетинговые издержки следует рассматривать как инвестиции, которые должны окупиться, поэтому необходимо спрогнозировать рост доходов в будущих периодах в материальной и в нематериальной форме. Важно определить, какие группы затрат на маркетинг следует считать «защищенными» и не допускать снижения их финансирования.

Политика территориального маркетинга конкретного муниципального образования может иметь свои отличия с точки зрения содержательного наполнения и по формам реализации.

5.2. Реализация плана маркетинга территории

Длительность этого этапа будет определяться тем, на какой период времени был разработан план маркетинга, который может быть как среднесрочным, так и краткосрочным документом. Если план маркетинга территории разработан на среднесрочную перспективу, то это, как правило, срок полномочий органов местного самоуправления. В этом случае подведение итогов по реализации плана маркетинга территории станет одним из пунктов отчета Главы муниципального образования и

депутатов перед избирателями. Отдельные программы внутри плана маркетинга могут также иметь как краткосрочный, так и среднесрочный период реализации.

Реализация плана маркетинга территории предполагает выполнение предусмотренных мероприятий в соответствии со сроками и финансовыми затратами. Однако результаты текущего мониторинга основных факторов внешней и внутренней среды территории могут вызвать необходимость скорректировать маркетинговые мероприятия или внести изменения в маркетинговые программы, что приведет к продлению сроков. Мониторинг первичной и вторичной маркетинговой информации ведется по наиболее существенным для территории параметрам, в том числе анализируются фактически происшедшие события, которые могут повлиять на развитие территории.

В условиях жесткой конкуренции между территориями за ресурсы, в том числе финансовые инвестиции предпринимателей, особое внимание следует уделять контролю за поведением территорий-конкурентов. Сопоставление своих действий с действиями прямых конкурентов, а иногда и с действиями наиболее успешно развивающихся территорий (территорий-лидеров), которые пусть и не являются прямыми конкурентами, позволяют своевременно скорректировать поведение, а порой и перехватить инициативу. Например, обладая оперативной информацией о том, что потенциальный инвестор проявил заинтересованность построить предприятие на территории конкурента, можно предложить лучшие для инвестора условия ведения деятельности на своей территории?

Если изменения внешней и внутренней среды оказались существенными, может потребоваться внесение изменения в план маркетинга или отдельные маркетинговые программы. В тех случаях, когда не предполагается корректировка затрат, изменения имеет право осуществлять ответственное организационное звено после согласования и с одобрения большинством членов Координационного совета субъектов территориального маркетинга. Если необходимо изменить бюджетные расходы, требуется разрешение органа представительной власти муниципального образования.

На этапе реализации плана маркетинга территории проводится текущий контроль за выполнением краткосрочных мероприятий как со стороны организационного звена, так и со стороны других субъектов маркетинга. Удобной формой текущего контроля являются сетевые и календарные графики, иногда уместно использовать контрольные графики, которые позволяют оценить отклонения от нормы, т. е. ожидаемые результаты.

Промежуточный контроль над ходом реализации плана маркетинга территории может осуществляться с периодичностью 1 раз в квартал. Промежуточный контроль предполагает аналитический обзор хода реа-

лизации плановых мероприятий и контроль расходования финансовых средств (бюджетных и внебюджетных).

Поскольку бюджетные средства планируются в расчете на финансовый год, годовая периодичность контроля над реализацией плана маркетинга территории, маркетинговых программ была бы удобной. В тех случаях, когда реализация осуществляется в среднесрочном периоде, годовая отчетность будет являться текущей, итоговая отчетность и контроль будет происходить по окончании сроков в целом.

Ход выполнения плана маркетинга территории и маркетинговых программ и промежуточные итоги должны освещаться в средствах массовой информации и доводиться через членов Координационного совета до всех субъектов территориального маркетинга и местного сообщества. Для этого можно проводить общественные слушания, делать публикации в местных средствах массовой информации, размещать информацию на сайте населенного пункта, использовать другие инструменты информирования.

На этапе итогового контроля оцениваются результаты проделанной работы всех предшествующих периодов. Важно дать оценку результативности и эффективности всего хода работ в рамках организационного этапа, этапа сбора вторичной и первичной информации, аналитического этапа разработки и утверждения плана маркетинга территории. Возможно, будут выработаны рекомендации организационного и методического характера, направленные на повышение эффективности деятельности на всех этапах для продолжения маркетинговой деятельности в муниципальном образовании в перспективе.

Подводя итоги реализации плана маркетинга территории и маркетинговых программ, помимо аналитического обзора количественных и качественных результатов необходимой является оценка финансовых расходов. Проводится сравнение фактически выполненных мероприятий с запланированными мероприятиями, уточняются отклонения, которые были допущены. Одновременно следует выявить причины, повлекшие за собой несоответствие планируемых действий и их фактического воплощения. Чем корректнее будут определены факторы внешнего и внутреннего характера, отразившиеся на реализации плана маркетинга, тем точнее будет прогноз действий в области территориального маркетинга в будущем периоде.

На этапе итогового контроля следует оценить все достигнутые эффекты, а именно: социальный, бюджетный, коммерческий, инновационный.

При *оценке социального эффекта* обращается особое внимание на созданные рабочие места на постоянной или временной основе, в том числе по отдельным группам населения (молодежь, инвалиды и т.д.). К этой группе эффектов может быть отнесено положительное сальдо миграции и ряд демографических тенденций, а также динамика качества

жизни населения по социальным составляющим. Социальными эффектами реализации плана маркетинга территории могут также выступать повышение лояльности жителей к территории, организация новых некоммерческих объединений, реализация социальных инициатив по развитию территории, повышение активности местного сообщества.

В качестве *бюджетного эффекта* может выступать превышение поступлений в бюджет в результате реализации плана маркетинга территории по сравнению с теми затратами, который понес бюджет. Положительное сальдо бюджетных поступлений может возникнуть в случае, например, когда пропаганда муниципального образования вызвала приток туристов на территорию, что принесло в бюджет дополнительные поступления. Увеличение потока туристов способствовало увеличению объемов деятельности транспортных компаний, компаний инфраструктуры туризма (проживание, питание, продажа сувениров и товаров, отдых и развлечения гостей территории).

Коммерческий эффект от маркетинговой деятельности может оцениваться при воплощении инвестиционных проектов в рамках плана маркетинга территории. Например, в рамках плана маркетинга территории, с целью активизации деловой активности, предполагалось строительство информационно-выставочного комплекса. Для строительства были привлечены как бюджетные средства, так и средства физических лиц и организаций. По окончании периода окупаемости инвестиционного проекта наступает прямой коммерческий эффект от деятельности нового информационно-выставочного комплекса.

Инновационный эффект может возникать в тех случаях, когда благодаря реализации плана маркетинга территории произошла координация усилий научных, образовательных учреждений с существующими производственными предприятиями. В результате этой деятельности удалось разработать, внедрить и начать производство новых товаров, новых материалов, нового сырья или возникли другие нематериальные инновации, которые, будучи запатентованы, могут иметь определенную стоимость и приносить в дальнейшем коммерческий эффект.

Планирование внедрения маркетинга территории предполагает:

- формирование базы данных субъектов территориального маркетинга; сбор и анализ вторичной и первичной информации;
- проведение аналитических маркетинговых работ;
- уточнение организационных процедур, выработку принципов, форм и методов взаимодействия субъектов территориального маркетинга, механизмов и процедур мониторинга,
- формирование показателей отчетности и критериев оценки работы.

Подведение итогов и оценка эффектов должны показать качество планирования и являться началом нового цикла маркетинговых действий на следующий временной период, который будет проходить с уче-

том выявленных недочетов уже с меньшими трудозатратами.

Могут быть привнесены изменения в методики сбора и обработки информации, появиться новые субъекты, произойти изменения в группе экспертов, но в целом порядок и характер выполняемых работ будет аналогичен первому году организации маркетинга территории. Важно обеспечить преемственность работ и достичь цикличности процесса планирования и реализации маркетинга территории.

5.3 Маркетинговое исследование как процесс

В процессе маркетинговой деятельности должны быть выявлены потребности субъектов маркетинга территории. Для достижения цели следует четко представлять, что такое потребности и какова их роль в маркетинговом исследовании.

5.3.1. Потребности как исходная идея маркетинга.

Потребности – это выражение скрытых мотивов, которые управляют спросом. Таким образом, потребности и спрос – это не одно и то же.

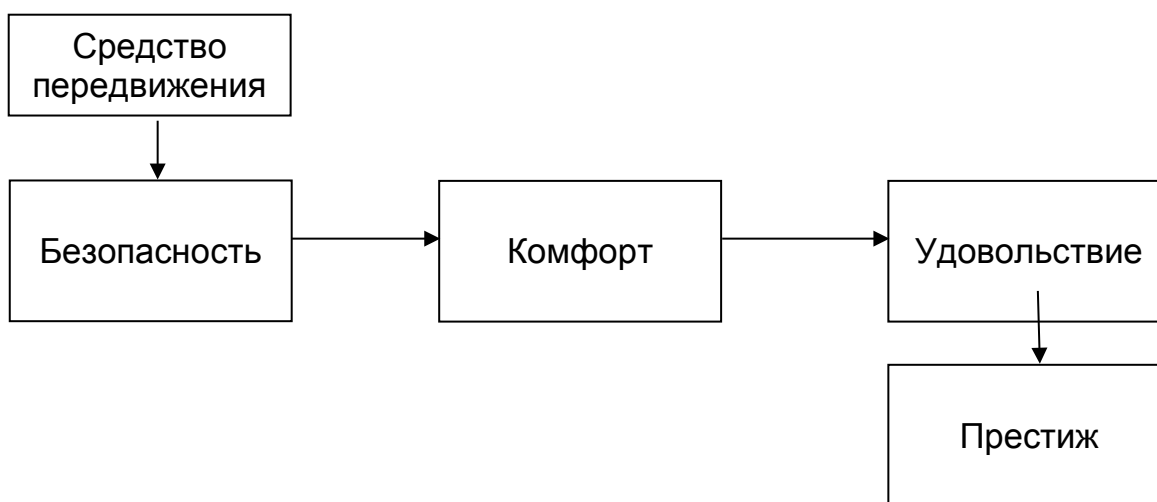
Рассмотрим следующий пример. У любого человека есть потребность в том, чтобы быть удачливым, успешным. Один из путей удовлетворения потребностей в успехе состоит в демонстрации символов достигнутого успеха. Для муниципального образования потребность состоит в желании продемонстрировать успех в развитии качественного ассортимента благ для населения.

Потребности – в самом широком контексте – могут проявляться по-разному. Потребность бизнесмена добиться удачи, выражающейся в руководстве прибыльной компанией, может реализоваться в программе делового развития, в планомерном сокращении издержек или вложенного капитала за счет сокращения запасов, уменьшения задолженности или же в продаже некоторых основных средств. Потребность муниципального образования быть узнаваемым в регионе, стране, за рубежом может выражаться в программах развития социально-экономической и деловой инфраструктуры, инвестиционной привлекательности, приростом числа населения и т.д.

Понимание того, как потребность влияет на спрос, является необходимым и обязательным качеством не только в бизнесе, но и в социуме. Например, предприниматель игнорирует потребности потребителей в хорошем послепродажном обслуживании сложных товаров (автомобиль, бытовая техника, бытовое оборудование и т.д.) и стремится вести поставки запасных частей и оказании технических услуг. Нельзя забывать и о том, что потребитель заинтересован в разумных ценах и

быстром обслуживании. Если ожидания потребителя не учитываются, то снижается спрос на приобретение товара именно у данного бизнесмена. Относительно муниципального образования следует отметить тот факт, что не удовлетворение потребностей населения в качественных жилищно-бытовых услугах, в обеспечении безопасности жизни, в развитии производственного сектора хозяйства и др. сфер жизнеобеспечения приводит к росту миграционного потока, особенно молодежи.

Поэтому общая сфера любой потребности должна быть разбита на составные части, чтобы идентифицировать все переменные, из которых складывается потребительская оценка качества жизни всех субъектов маркетинга территории.



Потребность субъектов маркетинга территории – это необходимость создания определенных условий жизни, которые нужны каждому человеку для нормального существования и развития.

Бытует мнение, что *потребность* – это чувство нужды, которое всегда связано с наличием у человека чувства неудовлетворенности, с дефицитом того, что требуется в данный момент организму или личности. Однако бывают случаи, когда объективная потребность не ощущается как нужда (при ряде заболеваний человек перестает ощущать голод). Именно на этом строятся усилия маркетинга «проявить» и даже «создать» потребность, что реально означает комплекс мероприятий по выявлению неудовлетворенных потребностей и предъявлению потребителю средств, помогающих понять потребность и удовлетворить ее.

Существуют различные классификации потребностей.

Выделяют физические (или органические) потребности, материальные, социальные, духовные. Последние представляют собой специфические потребности, связанные с общением и взаимодействием людей.

Классической схемой, объясняющей взаимосвязи в системе потребностей и их роль в качестве движущих сил человеческого поведения, служит *пирамида потребностей А. Маслоу*. Эта модель разработана для менеджмента с целью объяснить мотивацию к труду различных работников, но она имеет огромное значение и для маркетинга территории. Согласно Маслоу, человеческие потребности можно представить в виде пирамиды из пяти уровней.



1. Основание пирамиды составляют основные физиологические потребности. К ним относятся потребности человека в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении, для наркозависимых людей – в курении, алкоголе, наркотике. Один из важнейших стимулов к удовлетворению этих потребностей – деньги, перспектива экономической состоятельности. Высокий заработок обеспечивает достойное человеческое существование, например, возможность жить в просторном, комфортабельном помещении, хорошо питаться, полноценно отдыхать, носить удобную и модную одежду и т.д. Однако на данном уровне речь идет об элементарном удовлетворении потребностей, которое могут обеспечить и случайный заработок, а также подаяние, мелкое воровство, рытье в мусорных ящиках.

2. Второй уровень определяют также базовые потребности – в безопасности и самосохранении. Эти потребности обеспечиваются разными способами, среди которых наиболее важным является наличие убежища (жилища), жизненного пространства. Они включают как физиологические, так и психологические компоненты и в известной степени

связаны с потребностями предыдущего уровня. Человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность, иметь хорошие условия жизни, быть уверенным в завтрашнем дне. Этим потребностям отвечают такие, в частности, стимулы, как постоянное жилье, гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность хранения денег в банке и т.д.

3. Третий уровень составляют потребности в принадлежности к социальной общности. Человек – социальное существо и его потребности в контактах с себе подобными, как правило, отличаются весьма значительной выдержанностью и достаточно широким диапазоном проявлений. Люди стремятся к вхождению в социальные группы, нуждаются в эмоциональной привязанности, любви и поддержке. Участие в различных общественных группах, таких как семья, рабочая группа, компания друзей, общественная организация и др., способствует удовлетворению подобных потребностей. Сокращение социальных взаимосвязей вследствие безработицы, ухода на пенсию, болезни ведет к неприятным эмоциональным переживаниям, возникновению ощущения изолированности от общества.

4. Потребности в уважении и самоуважении. Люди хотят пользоваться уважением и признанием со стороны окружающих, испытывать чувство собственной значимости и нужности. В них заключено стремление человека к раскрытию своих потенций, самосовершенствованию, творчеству, нахождению достойного места в жизни. Если на предыдущем уровне речь шла о том, чтобы вписаться в среду, то здесь – чтобы выделиться из нее. Можно привести такой пример: в одной и той же группе (например, студенческой) могут оказаться два разных индивида, чья одежда и поведение нестандартны. Однако над одним посмеиваются («деревня», «дикарь», «маленький ребенок» и т.п.), а другому стараются подражать. Можно сказать, что первый либо сознательно не выходит за пределы второго уровня, либо стоит перед необходимостью выйти на третий уровень, второй же утвердился на четвертом уровне.

5. Пятый уровень включает потребности в развитии, самореализации. В соответствии с теорией А. Маслоу, для самоактуализирующейся личности характерно стремление к независимости, нонконформности, ее отличают способность брать на себя ответственность, умение реалистически оценивать свои возможности, а также осознавать и преодолевать свои защиты. Как потребитель такой человек приобретает то, что нравится лично ему (даже не думая, выделяется ли он при этом), удовлетворяет скорее причуды и капризы, чем объективные потребности.

В жизни, как правило, человек стремится к удовлетворению потребностей другого, более высокого уровня лишь после того, как удовлетворены потребности предыдущего уровня. Однако речь не идет о том, что лишь при полном удовлетворении потребностей какого-либо уровня

возможно появление потребностей следующего уровня. У большинства людей частично удовлетворены потребности всех указанных уровней. Речь идет об иерархии потребностей и о том, что пока не удовлетворены потребности нижних уровней, потребности высших уровней не являются достаточно мотивирующими силами поведения, в свою очередь удовлетворенные потребности низших уровней перестают быть движущими мотивами поведения.

Особую роль играет высший уровень. Его потребности могут не опираться на потребности более низких уровней (кроме разве что первого). Известны, например, художники, жившие в нищете, порой отвергнутые окружением, но не отказавшиеся от самовыражения.

Как с точки зрения менеджмента, так и с точки зрения маркетинга принципиально важна форма «пирамиды»: она отражает тот факт, что потребности первого уровня свойственны всем без исключения людям, но чем уровень выше, тем меньше таких людей. Даже второй уровень существует не для всех – бродяги, бомжи его игнорируют.

В маркетинговом исследовании важно не количество ступеней, а сама идея и мотивы. Следует *признать, что мотивом человеческой деятельности являются неудовлетворенные актуальные потребности.*

Одними из важнейших факторов мотивации являются стимулы, связанные с деньгами и соответственно с ценами на продукцию. С помощью денег удовлетворяются, как минимум, первые три группы потребностей, поэтому цены – важнейшие факторы мотивации.

Соответственно, фактор выгоды, обеспечиваемый экономией денег при покупке, или, наоборот, фактор престижа и власти, обеспечиваемый дорогими товарами, являются важнейшими инструментами (стимулами) маркетинга. В связи с этим можно привести в пример рекламный лозунг одного казино: «Выигрывать – приятно, проигрывать – престижно».

Эффективность воздействия стимулов маркетинга территории зависит от того, насколько правильно эти стимулы учитывают мотивацию разных категорий потребителей благ, работ, услуг поселения. Мотивация – это сочетание интеллектуальных, физиологических и психологических процессов, которые в конкретных ситуациях определяют то, насколько решительно действует человек и в каком направлении сосредоточивается вся его энергия.

Одних будут больше интересовать безопасность проживания на территории, надежность в перспективном развитии и цена жизни, других – престижность проживания в муниципальном образовании или на территории региона, занятость, возможность получения с помощью делового участия или общения признания и уважения, третьих – возможность самовыражения и самореализации с помощью личного потенциала.

Таким образом, поведение человека определяется бесчисленным множеством мотивов. В настоящее время интерес к их изучению возрос, мотивы поведения стали отождествляться с запросами людей. Понимание мотивов и потребностей в свою очередь дает ключ к объяснению всех видов организованной деятельности, прежде всего предпринимательства. В маркетинговом исследовании важно выявить поведенческие мотивы субъектов маркетинга территории. Исследовать потребность субъектов маркетинга территории необходимо для создания определенных условий жизни, которые нужны каждому человеку для нормального существования и личностного развития.

5.3.1. Процесс маркетингового исследования

Маркетинговые исследования – это систематическое определение круга данных, необходимых фирме для владения маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах. Маркетинговые исследования проводит независимая фирма, или муниципалитет привлекает специализированные организации, или выполняет собственными силами (отдел маркетинга).

Маркетинговое исследование состоит из пяти этапов:

- определение проблем и постановка целей исследования;
- разработка плана сбора информации (первичной и вторичной);
- сбор информации с помощью полевых и лабораторных (кабинетных) исследований;
- анализ собранной информации и формулирование результатов;
- представление результатов руководству фирмы (муниципалитету) для принятия решения.

Наиболее типичными задачами исследователей маркетинга территории являются: 1) *Анализ финансово-хозяйственного состояния муниципального образования.* В частности, изучение характеристик рынка, замеры потенциальных возможностей рынка, анализ распределения долей рынка между хозяйствующими субъектами (бюджетный, крупный, средний, малый бизнес) и индивидуальными предпринимателями, анализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение товаров конкурентов, краткосрочное прогнозирование, изучение реакции на новый товар и его объем, долгосрочное прогнозирование, изучение политики цен.

2) *Анализ состояния человеческого потенциала муниципального образования.* В частности, изучение характеристик слоев и структур населения. Мотивы поведения населения по категориям деловой активности. Условия для развития человеческого капитала.

3) *Анализ ресурсов муниципального образования для перспективного развития.* В частности, изучение характеристик всех видов ресурсов и возможность их использования и источников привлечения.

4) *Анализ кадрового состояния муниципального образования.* В частности, изучение характеристик кадров всех сфер муниципального хозяйства.

Управляющие, прибегающие к маркетинговым исследованиям, должны быть знакомы с их спецификой и знать технологию исследования, чтобы не допустить ошибки в принятии решения на основе недостоверной информации.

Исследователи маркетинга территории постоянно расширяют поле своей деятельности посредством изучения специфики направлений перспективного развития муниципального образования.

В задачу маркетинговых исследований могут входить:

- *в области коммерческой деятельности* – кратко- и долгосрочное прогнозирование, изучение тенденций деловой активности, изучение политики цен, изучение принципов расположения предприятий и складов, изучение товарной номенклатуры, изучение международных рынков;

- *в области разработки товара* – изучение реакции на новый товар и его потенциала, изучение товаров конкурентов, изучение проблем создания упаковки;

- *в области сбыта* – замеры потенциальных возможностей рынка, анализ распределения долей рынка между фирмами, изучение характеристик рынка, анализ сбыта, определение квот и территорий сбыта, изучение каналов распределения, пробный маркетинг, изучение стратегий стимулирования сбыта;

- *в области рекламы* – исследование потребительских мотиваций, анализ рекламных текстов, изучение средств рекламы, изучение эффективности рекламных объявлений;

- *в области социальной ответственности субъектов маркетинга территории* – изучение проблем информирования потребителей, изучение воздействия на окружающую среду, изучение законодательных ограничений в области рекламы и стимулирования сбыта, изучение проблем социальной политики.

Прежде всего, руководитель службы маркетинга территории и исследователь должны четко определить проблему и согласовать цели исследования, которые могут быть:

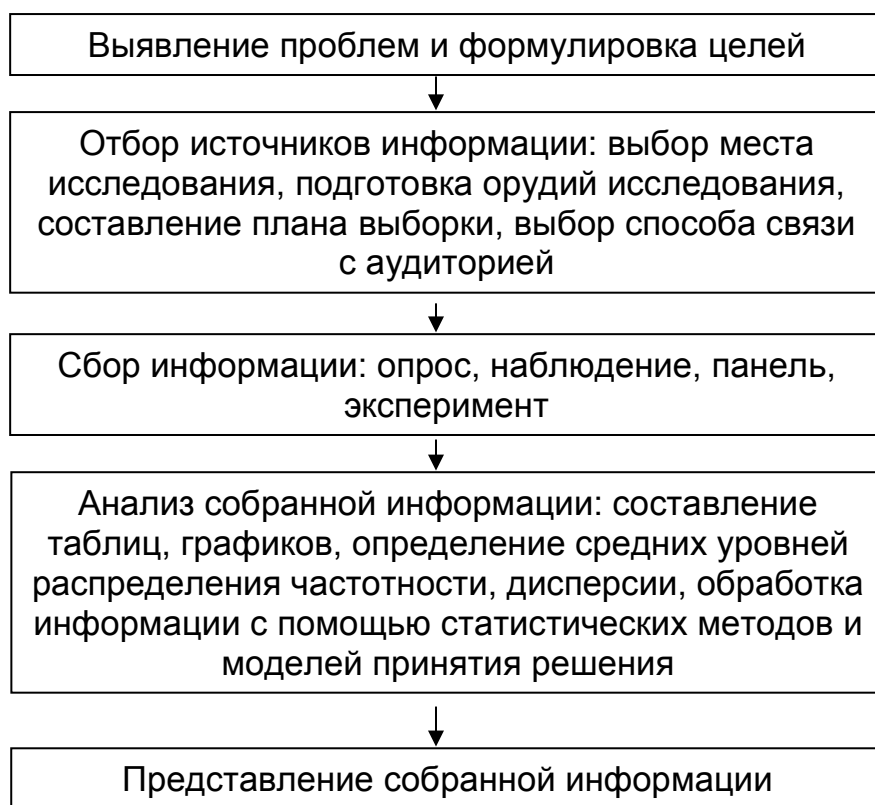
- 1) *поисковыми*, т.е. предусматривать сбор каких-то предварительных данных, возможно помогающих выработать гипотезу;

- 2) *описательными*, т.е. требовать описания определенных явлений или ситуаций;

3) *экспериментальными*, т.е. требовать проверки гипотез о каких-либо причинно-следственных или статистических закономерностях, например о том, что снижение цен на 10% вызовет увеличение спроса на 15%.

Существует пять основных этапов маркетингового исследования

1. Выявление проблем и формулировка целей.
2. Отбор источников информации.
3. Сбор информации: опрос, наблюдение, панель, эксперимент.
4. Анализ собранной информации.
5. Представление собранной информации.



На первом этапе управляющий по маркетингу территории и исследователь должны четко определить исследовательскую задачу (проблему) и согласовать цели исследования. После этого управляющий должен сформулировать цели исследования. Цели эти могут быть поисковыми, т. е. предусматривать сбор каких-то предварительных данных, проливающих свет на проблему, а возможно, и помогающих выработать гипотезу. Они могут быть также описательными, т. е. предусматривать описание определенных явлений. Бывают и экспериментальные цели, т.е. предусматривающие проверку гипотезы о какой-то причинно-следственной

связи. На втором этапе необходимо определить вид интересующей заказчика информации и пути ее наиболее эффективного сбора.

Система сбора внешней текущей маркетинговой информации обеспечивает руководителей фирмы сведениями о самых последних событиях и представляет собой набор источников и методических приемов, посредством которых руководители получают повседневную информацию о событиях, происходящих в исследовательской маркетинговой среде.

Применяются следующие методы сбора информации:

- чтение газет, книг, специальных изданий, беседы с поставщиками и другими лицами, не являющимися штатными работниками организации (структуры муниципалитета);

- обмен сведениями с другими управляющими и сотрудниками организации (структуры муниципалитета);

- обучение участников исследования фиксировать (это «глаза и уши») события и сообщать о них;

- назначение специалистов по сбору внешней маркетинговой информации (особенно о конкурентах);

- покупка сведений у сторонних поставщиков внешней текущей информации (существуют специальные фирмы по сбору информации о ценах на товар, доле рынка, подборе рекламы конкурентов);

- организация специальных отделов по сбору и распространению текущей маркетинговой информации, в которых сотрудники просматривают наиболее важные издания в поисках новостей, составляют обзоры и рассылают их управляющим по маркетингу территории. В этих отделах ведут досье интересующих организаций (муниципалитета) сведений, что резко повышает качество информации, поступающей к управляющим по маркетингу территории.

Собранная информация должна облегчить принятие управленческого решения. Например, для принятия решения о размере ассигнований на рекламу поселения необходимо знать данные о числе лиц, уже осведомленных о муниципальном образовании, знать размеры рекламных бюджетов и стратегические установки хозяйствующих субъектов-конкурентов, относительную эффективность рекламы в комплексе мер по стимулированию и т. п.

Система сбора внешней текущей маркетинговой информации обеспечивает муниципалитет информацией о самых последних событиях и представляет собой набор источников и методических приемов, посредством которых ответственные лица получают повседневную информацию о событиях, происходящих в маркетинговой среде.

Чтобы повысить качество и увеличить количество собираемой внешней текущей маркетинговой информации следует предусмотреть следующие меры: Во-первых, обучение и поощрение участников маркетинговых исследований за качество фиксирования происходящих событий и оперативного сообщения о них.

Во-вторых, определить систему поощрения дистрибьюторов, розничных торговцев и прочих своих союзников за передачу важных сведений.

В некоторых фирмах специально назначают специалистов, ответственных за сбор внешней текущей маркетинговой информации. В частности, фирмы высылают на места так называемых мнимых покупателей, которые следят за персоналом розницы. О конкурентах можно многое узнать:

- 1) приобретая их товары;
- 2) посещая дни «открытых дверей» и специализированные выставки;
- 3) читая отчеты и присутствуя на собраниях акционеров;
- 4) беседа с бывшими и нынешними служащими конкурирующих организаций, их дилерами, дистрибьюторами, поставщиками и агентами по фрахтовым операциям;
- 5) собирая их рекламу;
- 6) читая газеты и документы профессиональных ассоциаций и др.

Виды маркетинговой информации и источники ее получения. В процессе анализа, планирования, осуществления и контроля эффективности маркетинговых мероприятий менеджерам требуется разнообразная информация. Маркетинговая информация позволяет:

- снизить финансовый риск и опасность для образа муниципального образования;
- получить конкурентные преимущества;
- следить за маркетинговой средой;
- координировать стратегию;
- оценивать эффективность деятельности органов местного самоуправления и ведомственных органов власти всех уровней;
- подкреплять интуицию менеджеров.

Маркетинговую информацию подразделяют на первичную и вторичную.

Первичная информация - это данные, получаемые в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы полевых исследований. Достоинства первичной информации:

- сбор в соответствии с точно поставленной целью;
- известна и контролируется методология сбора;
- результаты доступны заказчику и могут ограждаться от конкурентов;

- известна надежность.

Недостатки:

- требуется много времени на сбор и обработку;
- дороговизна;
- сам муниципалитет не всегда может оперативно собрать все необходимые данные для прогнозирования и планирования развития муниципального образования.

Вторичная информация - это данные, собранные ранее для целей, отличных от целей конкретного маркетингового исследования. Источники вторичной информации делятся на внутренние (документация фирмы: бюджеты, отчеты, счета, запасы, предыдущие исследования и др.) и внешние.

Основными источниками внешней вторичной информации являются:

- публикации национальных и международных официальных организаций;
- публикации государственных органов, министерств, муниципальных комитетов и организаций;
- публикации торгово-промышленных палат и объединений;
- сборники статистической информации;
- отчеты и издания отраслевых фирм и совместных предприятий;
- книги, сообщения в журналах и газетах;
- прайс-листы, каталоги, проспекты и другие фирменные публикации;
- публикации учебных, научно-исследовательских, проектных институтов и общественно-научных организаций, симпозиумов, конгрессов, конференций;
- материалы консалтинговых организаций.

Достоинства вторичной информации:

- дешевизна по сравнению с первичной информацией;
- возможность сопоставления нескольких источников;
- быстрота получения по сравнению со сбором первичной информации.

Недостатки:

- неполнота;
- устареваемость;
- иногда неизвестна методология сбора и обработки;
- невозможность оценить достоверность.

Недостатки вторичной информации обусловлены тем, что первоначально эта информация собиралась для целей, обычно отличных от целей конкретного маркетингового исследования. Следовательно, для оценки надежности вторичных данных следует ответить на пять основных вопросов:

1. Кто собирал и анализировал данную информацию?
2. Какие цели преследовались при сборе и анализе информации?
3. Какая информация и каким образом была собрана?
4. Какими методами информация обрабатывалась и анализировалась?
5. Как данная информация согласуется с нужной информацией?

Исследования, выполненные на основе вторичной информации, как правило, являются предварительными.

Вторичные данные служат отправной точкой исследования. Они выгодно отличаются тем, что обходятся дешевле и более доступны. При проведении вторичных исследований значимость внутренней или внешней информации определяется в зависимости от целей исследования и объекта исследования.

Определение проблемы - наиболее важная ступень исследования. Только заказчик может знать, что он хочет получить в результате. Вместе с тем, цель не должна предопределять результаты исследования. Многие исследования терпели неудачу из-за того, что исполнители пытались согласовать результаты с существующими взглядами заказчика.

Возможны при заказе исследований ошибки двух родов:

- ошибки заказа (вопросы провоцируют желаемые ответы);
- ошибки пропуска (ключевые вопросы не задаются).

Ошибки первого рода должны предотвращаться исполнителями. С ошибками второго рода сложнее, так как исполнителю их трудно обнаружить на начальной стадии обсуждения заказа. На стадии планирования исследования инициатива переходит к исполнителю.

Для получения информации в маркетинге территории используются следующие **методы**: опрос, наблюдение и автоматическая регистрация данных (эксперимент представляет только специфический план исследований), панель. Выбор конкретного метода зависит от цели исследуемого признака (человек, предмет). Перечень способов получения информации и некоторые их характеристики приведены в таблице.

Таблица – Способы получения информации и их характеристики

Метод	Определение	Формы	Экономический пример	Преимущества и проблемы
1. Первичные исследования	Сбор данных при их возникновении		–	
Наблюдение	Планомерный охват воспринимаемых органами чувств обстоятельств	Полевое и лабораторное, личное, с участием наблюдающего и без него	Наблюдение за поведением потребителей	Часто объективней и точней, чем опрос. Многие факты не поддаются объяснению. Высокие расходы
Интервью	Опрос участников рынка и экспертов	Письменное, устное, телефонное, свободное, стандартизированное	Сбор данных о привычках потребителей, исследования имиджа, мотивации	Исследование не воспринимаемых обстоятельств. Надежность, влияние интервьюера, проблемы репрезентативной выборки
Панель	Повторяющийся сбор данных у одной группы через равные промежутки времени	Торговля, потребительская, специальная	Постоянное отслеживание запасов на территории	Выявление развития во времени. Смартность панели, эффект панели
Эксперимент	Исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле посторонних факторов	Полевые, лабораторные	Тесты рынка, исследование продукта, исследование рекламы	Возможность раздельного наблюдения за влиянием переменных. Контроль ситуации, реалистичность условий. Расход времени и денег
2. Вторичные исследования	Обработка уже имеющихся данных	–	Анализ доли рынка с помощью данных учета и внешней статистики	Низкие затраты, быстрота. Неполные и устаревшие данные, несоответствие методик получения данных

Под *опросом* понимается выяснение позиции людей или получение от них справки по какому-либо вопросу. Опрос – самая распространенная и важная форма сбора данных в маркетинге. Приблизительно в 90% исследований используется этот метод. Опрос может проходить в устной или письменной форме. Устные и телефонные опросы называются интервью и разделяются:

- по кругу опрашиваемых (население, эксперты, предприниматели и др.);
- по числу одновременно опрашиваемых (единичное или групповое интервью);
- по числу тем, входящих в опрос (одна или несколько (омнибус);
- по уровню стандартизации (свободная схема или структурированная, полностью стандартизованная);
- по частоте опроса (одно- или многократный опрос).

При письменном опросе участники получают опросные листы, которые они должны заполнить и отослать по назначению.

Наблюдение как способ получения информации используется в исследовании рынка гораздо реже, чем опрос. Научное наблюдение понимается при этом как процесс, который:

- служит определенной исследовательской цели;
- проходит планомерно и систематически;
- служит для обобщающих суждений, не заключается только в собирании интересных фактов;
- подвержен постоянному контролю с точки зрения надежности и точности.

Преимуществами этого метода по сравнению с опросом являются:

- независимость от желания объекта к сотрудничеству, от способности исследуемых к словесному выражению сути дела;
- возможность обеспечить более высокую объективность;
- возможность восприятия неосознанного поведения (выбор товара на полках в магазине);
- возможность учета окружающей ситуации, особенно при наблюдении с помощью приборов.

Наблюдение имеет и недостатки:

- трудности обеспечения репрезентативности;
- субъективность восприятия наблюдающего;
- поведение объектов может отличаться от естественного, если наблюдение открыто (эффект наблюдения).

Можно выделить следующие формы наблюдения:

- по характеру окружающей обстановки наблюдение может быть по-

левым, проводящимся в естественной обстановке (в магазине, у витрины), или *лабораторным*, проводящимся в искусственно созданной ситуации. Преимущество первой формы заключается в естественности наблюдаемого поведения. Вторая форма позволяет поддерживать более стабильные условия наблюдения и делает возможным применение ряда технических средств;

- по месту наблюдающего различают процесс с непосредственным участием исследователя и наблюдение со стороны;

- по форме восприятия объекта можно выделить персональное наблюдение (непосредственно наблюдающим) и не персональное (через приборы или с помощью регистрации следов поведения);

- по степени стандартизации различают стандартизованное и свободное наблюдение. Стандартизация подразумевает здесь задание определенных категорий схем поведения, поступков. Например, для наблюдения действенности рекламы в витрине можно выделить следующие варианты поведения прохожих: человек вошел в магазин, не взглянув на рекламу; человек вошел в магазин, взглянув предварительно на рекламу; взглянул на витрину, не вошел в магазин; прошел, не взглянув на витрину.

Экспериментом называют исследование, при котором должно быть установлено, как изменения одной или нескольких независимых переменных влияют на одну (или многие) зависимую переменную. Существенные признаки эксперимента:

- изолируемые изменения (отдельные величины варьируются исследователем, другие должны быть насколько возможно постоянными);

- исследователь активно вмешивается в процесс возникновения данных;

- проверяются причинно-следственные связи (например, влияние цвета упаковки на сбыт продукта).

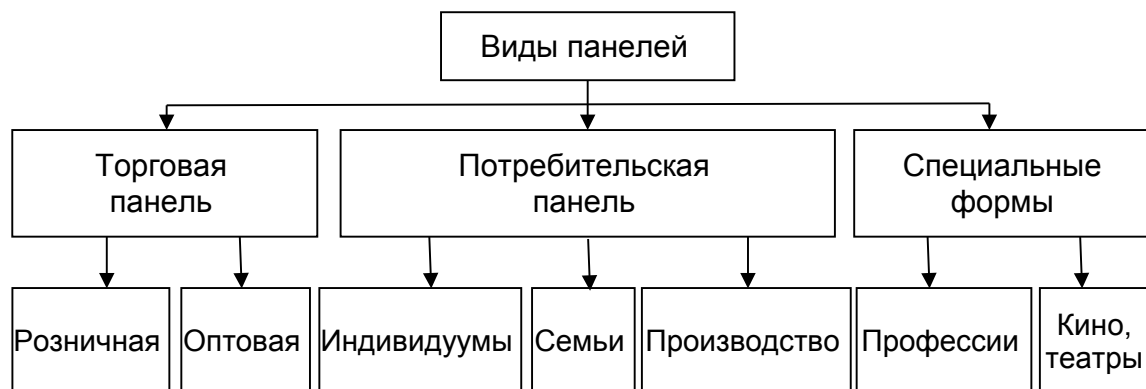
Панель имеет следующие основные признаки:

- предмет и тема исследования постоянны;

- сбор данных повторяется через равные промежутки времени;

- постоянная совокупность объектов исследования – домашние хозяйства, предприятия торговли, производственные потребители.

На практике образовался целый ряд видов панелей (рисунок):



Система анализа маркетинговой информации

Система анализа маркетинговой информации представляет собой набор совершенных методов анализа. В основу любой системы анализа маркетинговой информации положены статистический банк и банк моделей.

Статистический банк – совокупность современных методик статистической обработки информации, позволяющих наиболее полно вскрыть взаимозависимости данных и установить степень их статистической надежности.

Банк моделей – набор математических моделей, способствующих принятию более оптимальных маркетинговых решений по деятельности рынка. Каждая модель состоит из совокупности взаимосвязанных переменных, представляющих некую реально существующую систему, процесс или результат. Эти модели могут дать ответы на вопросы типа: что лучше (например, снизить цены на действующем рынке или освоить новый); какое месторасположение лучше.

Система анализа маркетинговой информации представлена в виде схемы:

Маркетинговая информация	Статистический банк	Банк моделей
	1. Регрессионный анализ	1. Модель системы ценообразования
	2. Вариационный анализ	2. Модель расчета цен
	3. Факторный анализ	3. Модель методики выбора местоположения
	4. Дискриминантный анализ	4. Модель составления комплекса средств рекламы
	5. Кластер-анализ	5. Модель разработки бюджета

Разные методы анализа требуют ответов на определенные вопросы.

Метод	Вопрос
Регрессионный анализ	Как изменится объем сбыта если расходы на рекламу сократятся на 10% Какова будет цена на продукт в следующем году? Как влияет объем инвестиций на спрос?
Вариационный анализ	Влияет ли упаковка на размеры сбыта? Влияет ли цвет рекламного объявления на число людей, вспомнивших рекламу? Влияет ли выбор пути сбыта на величину продаж?
Дискриминантный анализ	Какие признаки работников службы маркетинга наиболее существенны для их деления на успешных и нет? Можно ли определенного человека, учитывая его возраст, доход, образование, считать достаточно надежным для территории?
Факторный анализ	Можно ли агрегировать множество факторов, которые покупатели товаров и услуг считают важными? Как можно описать различные товары и услуги с точки зрения этих факторов?
Кластер-анализ	Можно ли население разделить на группы по их потребностям? Имеет ли газета, сайт различные типы читателей? Как можно классифицировать избирателей?
Многомерное шкалирование	Насколько продукт или услуга соответствует «идеалу» потребителей? Какой имидж имеет территория или хозяйствующий субъект? Как изменилось отношение потребителей к продукту или услуге в течение нескольких лет?

Таким образом, система маркетинговой информации состоит из четырех вспомогательных систем:

- система внутренней отчетности;
- система сбора внешней текущей маркетинговой информации;
- система маркетинговых исследований;
- система анализа маркетинговой информации.

Основные методы исследования:

- опрос (интервью),
- наблюдение,
- эксперимент,
- панель.

Орудия исследования:

- анкета, механические устройства.

Способы связи с аудиторией:

- телефон, почта, личный контакт.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешное социально-экономическое развитие муниципального образования может быть достигнуто только при совершенствовании территориального управления. Реализация концепции маркетинга территории позволит не только повысить привлекательность поселения (района, города) сегодня, но и обеспечить конкурентные преимущества населенных мест в будущем.

Органы власти должны стать инициаторами маркетинга территории. Организация территориального маркетинга предполагает скорее значительные организационные усилия, нежели финансовые. Процесс внедрения маркетинга территории подразумевает последовательно выполняемые работы и может быть представлен пятью этапами. Каждый этап внедрения маркетинга территории нацелен на достижение определенных целей и решение конкретных задач муниципального образования.

В ходе внедрения маркетинга территории выделяются основные субъекты территориального маркетинга, собирается и анализируется первичная и вторичная маркетинговая информация, дается характеристика внутренней и внешней микросреды и макросреды муниципального образования, определяется структура плана маркетинга территории, разрабатываются конкретные маркетинговые программы и основные мероприятия по реализации плана маркетинга. План маркетинга территории направлен на практическую реализацию мероприятий в интересах определенной территории. Особое внимание следует уделить вопросам координации усилий субъектов территориального маркетинга при выполнении мероприятий плана, а также вопросам финансирования и оценке эффективности выполненных работ. Финансовыми источниками могут быть как бюджетные, так и внебюджетные ресурсы.

В ходе реализации плана маркетинга проводится постоянный мониторинг изменений внешней и внутренней среды муниципального образования при существенных изменениях в ходе реализации. Промежуточный и итоговый контроль за выполнением плана маркетинга территории осуществляют Координационный совет субъектов территориального маркетинга и территориальные органы власти. Оценка эффективности плана маркетинга территории предполагает анализ социальных, бюджетных, коммерческих и инновационных эффектов.

Для реализации маркетинга территории могут быть созданы агентства не только муниципального, но и регионального развития, а также другие коммерческие и некоммерческие организации.

Определение проблемы - наиболее важная ступень исследования. Только заказчик может знать, что он хочет получить в результате. Вместе с тем, цель не должна предопределять результаты исследования. Многие исследования терпели неудачу из-за того, что исполнители пы-

тались согласовать результаты с существующими взглядами заказчика.

В настоящее время интерес к изучению потребностей субъектов маркетинга территории возрос, мотивы поведения людей стали отождествляться с их запросами. Понимание мотивов и потребностей, в свою очередь, дает ключ к объяснению всех видов организованной деятельности на территории поселения, прежде всего предпринимательства.

В маркетинговом исследовании важно выявить поведенческие мотивы субъектов маркетинга территории. Исследовать потребность субъектов маркетинга территории необходимо для создания определенных условий жизни, которые нужны каждому человеку для нормального существования и личностного развития.

ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Омега-Л, 2015. – 32 с.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.
3. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13.07.2015 г. № 224-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2015. – № 29. – Ст. 4350.
4. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации: закон РФ от 23.06.1995 г. № 115-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 1995.
5. О защите конкуренции: федер. закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2006. – № 31. – Ст. 3434.
6. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля: Федеральный закон от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6249.
7. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.
8. О концессионных соглашениях: федер. закон от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2005. – № 30. – Ст. 3126.
9. О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.
10. О противодействии коррупции: федер. закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2008. – № 52. – Ст. 6228.
11. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2007. – № 31. – Ст. 4006.
12. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления: федер. закон от 09.02.2009 г. № 8-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2009. – № 7. – Ст. 776.

13. Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов РФ и муниципальных образований: федер. закон от 07.02.2011 г. № 6-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2011. – № 7. – Ст. 903.

14. О мерах по совершенствованию организации исполнения поручений и указаний Президента РФ: указ Президента Российской Федерации от 28.03.2011 г. № 352 // Российская газ. – 2011. – 30 марта.

15. Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководители высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 25.04.2019 г. № 193 // Российская газ. – 2019.

16. Об оценке деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: указ Президента Российской Федерации от 28.04.2008 г. № 607 // Российская газ. – 2008.

17. Об утверждении Правил подготовки органами государственного контроля (надзора) и органами муниципального контроля ежегодных планов проведения плановых проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: постан. Правительства РФ от 30.06.2010 г. № 489 // Собр. законодательства РФ. – 2010. – № 28. – Ст. 3706.

18. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года: распоряжение Правительства РФ от 28.12.2009 г. № 2094-р. // Собр. законодательства РФ. – 2009.

19. О практике рассмотрения судами дел об оспаривании решений, действий (бездействия) органов государственной власти, органов местного самоуправления, должностных лиц, государственных и муниципальных служащих: постановление Пленума ВС РФ от 10.02.2009 г. № 2 // Официальный сайт Верховного суда РФ. <http://supcourt.ru>.

20. Послания Президента РФ Федеральному собранию РФ // Официальный сайт Президента РФ. <http://www.kremlin.ru>.

21. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг: учеб. пособие / Т.В. Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

22. Динни, К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики / К. Динни, пер. с англ. В. Сечной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 336 с.

23. Программы социально-экономического развития муниципальных образований.

Маркетинг территории муниципального образования: понятие,
виды, механизм создания условий для эффективного использования

Полезная книжка

Подготовлено к печати

Ассоциацией «Совет муниципальных образований Хабаровского края»

680021, г. Хабаровск, ул. Ленинградская, 45, тел. 31-63-34

Отпечатано в типографии ООО «ЖУК»,

г. Комсомольск-на-Амуре, ул. Павловского д. 11

Подписано к печати 27 декабря 2019 г.

Заказ № _____. Тираж 350 экз.